RÉGIE RÉGIONALE
DE LA SANTÉ ET DES
SERVICES SOCIAUX
DE MONTRÉAL-CENTRE

L'EXTENSION DE LA VIE PROFESSIONNELLE DES CADRES DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE MONTRÉAL-CENTRE

Rapport présenté à la Régie régionale de la santé
et des services sociaux de Montréal-Centre

par

Gilles Guérin et Tania Saba
Université de Montréal

OCTOBRE 2001

106-06421/

Disponible aux Services documentaires de la Régie régionale de Montréal-Centre
(514) 286-5604

Prix : 16,00 $

Dans ce texte, le masculin est utilisé comme représentant les deux sexes, sans discrimination à l'égard des hommes et des femmes et dans le seul but d'alléger le texte.

Régie régionale de Montréal-Centre
ISBN 2-89510-052-7
Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2001

L'EXTENSION DE LA VIE PROFESSIONNELLE DES CADRES DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE MONTRÉAL-CENTRE

RAPPORT DE RECHERCHE
SERVICE DE PLANIFICATION ET DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL
DU PERSONNEL D'ENCADREMENT
RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET
DES SERVICES SOCIAUX DE MONTRÉAL-CENTRE

Gilles GUÉRIN et Tania SABA
Professeurs, École de relations industrielles, Université de Montréal

SEPTEMBRE 2001

TABLE DES MATIÈRES

Introduction *1*

PARTIE I. Caractéristiques des répondants et des milieux de travail étudiés *3*

1.1 Taux de réponse *3*

1.2 Distribution des répondants selon la mission des établissements *3*

1.3 Profil des répondants *4*

1.3.1 Caractéristiques socio-démographiques **4**

1.3.2 Caractéristiques professionnelles **6**

1.3.3 Caractéristiques psychologiques **7**

1.4 Caractéristiques du milieu de travail *8*

1.4.1 Les tendances **8**

1.4.2 L'intensité et la gestion des changements organisationnels **9**

1.4.3 Les pratiques de gestion des ressources humaines **10**
1.4.3.1 La fréquence des pratiques étudiées 11
1.4.3.2 La distribution des pratiques selon les missions 13

1.4.4 Préjugés et environnement de travail **16**
1.4.4.1 Fréquence des préjugés dans les milieux de travail 16
1.4.4.2 Préjugés en fonction des missions des établissements 16

1.5 Points saillants *17*

Partie II. Les attentes, les possibilités de réalisation de ces attentes et les insatisfactions *21*

2.1 Justification dans le cadre du mandat *21*

2.2 Plan d'analyse *21*

2.3 Les attentes *21*

2.3.1 Les dimensions latentes **21**

2.3.2 L'importance des attentes **22**

2.3.3 Variation des attentes selon certaines caractéristiques individuelles **24**
2.3.3.1 Variation des attentes selon le sexe 24
2.3.3.2 Variation des attentes selon l'âge 25
2.3.3.3 Variation des attentes selon le niveau de scolarité 26
2.3.3.4 Variation des attentes selon le niveau hiérarchique 27

2.4 Les possibilités de réalisation *28*

2.4.1 Les dimensions latentes **28**

2.4.2 L'importance des possibilités de réalisation **28**

2.4.3 Possibilités selon le niveau hiérarchique **30**

2.4.4 Possibilités selon les missions **30**

2.5 Les insatisfactions professionnelles *33*

2.5.1 La mesure des insatisfactions **33**

2.5.2 L'importance des insatisfactions **33**

2.5.2 L'importance des insatisfactions **34**

2.5.3 Variation des insatisfactions selon certaines caractéristiques individuelles **35**

2.5.3.1 Variation des insatisfactions selon le sexe 35
2.5.3.2 Variation des insatisfactions selon l'âge 37
2.5.3.3 Variation des insatisfactions selon la scolarité 38
2.5.4 Variation des insatisfactions selon certaines caractéristiques professionnelles 39
2.5.5 Variation des insatisfactions selon certaines caractéristiques organisationnelles 40
2.5.6 Gravité des insatisfactions 42
2.6 L'insatisfaction générale 44
2.6.1 La mesure 44
2.6.2 La distribution de l'insatisfaction 44
2.6.3 Modèles explicatifs de l'insatisfaction 45
2.6.3.1 Modèles relatifs aux facteurs individuels 45
2.6.3.2 Modèles relatifs aux facteurs organisationnels 46
2.6.3.3 Modèles relatifs aux facteurs liés à la gestion 47
2.7 Points saillants 50
PARTIE III. Le départ à la retraite 52
3.1 Justification et plan d'analyse 52
3.2 Les âges de départ à la retraite 52
3.3 L'étalement des départs 53
3.3 L'étalement des départs 54
3.4 Situation des retraités au moment du départ 55
3.5 Attentes relatives à la retraite et âges de départ 57
3.6 Facteurs explicatifs des attentes de départ précoce et d'extension de la vie professionnelle 60
3.6.1 Influence des caractéristiques socio-démographiques 60
3.6.2 Influence des caractéristiques du conjoint 61
3.6.3 Influence des caractéristiques de travail du conjoint 61
3.6.4 Influence de la situation anticipée à la retraite 62
3.6.5 Influence des caractéristiques professionnelles 62
3.6.6 Influence des caractéristiques psychologiques 63
3.6.7 Influence de la santé 63
3.6.8 Influence des préjugés 63
3.6.9 Différences selon les missions 63
3.6.10 Influence des tendances 64
3.6.11 Influence de la gestion du changement 64
3.6.12 Influence des pratiques de gestion 65
3.7 Pratiques de gestion associées aux âges, prévu et souhaité, de départ à la retraite 68
3.8 Commentaires des répondants relatifs aux conditions favorables à l'extension de la vie professionnelle 69
3.9 Points saillants 71
PARTIE IV. L'état de mobilisation des cadres 75
4.1 Justification dans le cadre du mandat 75
4.2 Définition du concept 75

4.3 Les formes d'engagement organisationnel *76*
4.4 Les conséquences de l'état de mobilisation des cadres *77*
4.5 L'engagement organisationnel selon certaines caractéristiques individuelles *79*
4.5.1 Influence des caractéristiques socio-démographiques sur les formes d'engagement **79**
4.5.2 Influence des caractéristiques professionnelles sur les formes d'engagement **80**
4.5.3 Influence des caractéristiques psychologiques sur les formes d'engagement **81**
4.6 L'influence du contexte organisationnel sur l'engagement organisationnel *82*
4.6.1 Les tendances du milieu et leurs incidences sur les formes d'engagement **82**
4.6.2 L'intensité des changements, la taille, les préjugés et l'engagement organisationnel **83**
4.6.3 La gestion du changement et les formes d'engagement **84**
4.6.4 La variation de l'état de mobilisation des cadres en fonction des missions des établissements **85**
4.7 L'incidence des pratiques de gestion sur les dimensions de l'engagement organisationnel *86*
4.8 La capacité des caractéristiques organisationnelles et individuelles à expliquer les diverses formes d'engagement *87*
4.9 Points saillants *88*
PARTIE V. Stratégie et grands axes d'intervention *92*
5.1 Une gestion flexible et individualisée *93*
5.2 L'importance du projet partagé de fin de carrière élaboré conjointement *95*
5.3 Une philosophie de gestion plus favorable aux plus âgés et au maintien en emploi *97*
5.4 Les pratiques rendant plus attrayantes la fin de carrière *98*
5.4.1 Les nouveaux rôles et défis **98**
5.4.2 Les mouvements de carrière **99**
5.4.3 La formation **99**
5.4.4 Aménagement du travail **100**
5.4.5 Les stimulants économiques **101**
5.4.6 Style de gestion (reconnaissance, ambiance et éthique) **101**
5.5 L'importance des contrats de rappel des retraités *102*
5.6 Intégrer une gestion participative qui favorise la satisfaction, la rétention et la mobilisation *103*
5.6.1 Partager l'information **103**
5.6.2 Partager le pouvoir **104**
SYNTHÈSE Les grands axes d'intervention *106*

Introduction

Ce rapport de recherche présente les résultats d'une étude menée auprès des cadres des établissements de santé de la région de Montréal-Centre. Commandée par les services de ressources humaines de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, cette recherche a comme principal objectif de présenter un cadre explicatif permettant d'augmenter la rétention et l'extension de la vie professionnelle des cadres.

Les pistes examinées dans ce rapport se basent sur les prémisses identifiées à partir des écrits et des recherches qui ont porté sur le sujet :

1. Les cadres insatisfaits décident de prendre leur retraite plus tôt; il s'agit donc de cerner les attentes et les insatisfactions, de comprendre leurs déterminants ainsi que l'influence des pratiques organisationnelles pour les réduire.

2. Les cadres qui manifestent l'intention de prendre leur retraite plus tôt ou de rester plus longtemps en emploi ont certaines caractéristiques qu'il convient de cerner.

3. Les cadres qui sont mobilisés restent plus longtemps en emploi. Dans cet ordre d'idées, il faudrait déterminer les facteurs qui influencent la mobilisation soit les caractéristiques individuelles, contextuelles et les pratiques organisationnelles

La recherche a débuté au cours de l'été 2000 par des groupes de discussion avec les chercheurs afin de cerner la problématique de la rétention des cadres dans le réseau de la santé et des services sociaux. Un premier groupe constitué de sept cadres s'est réuni le 27 juillet et un second constitué de huit cadres le 28 septembre. Les cadres étaient âgés d'au moins 50 ans, représentaient les différentes missions et occupaient des postes à des niveaux hiérarchiques variés. Une grille constituée de sept questions autour desquelles devaient se dérouler les discussions a été distribuée aux cadres présents. Les questions portaient principalement sur leurs attentes et leurs aspirations dans un contexte idéal, sur leurs sources de satisfaction et d'insatisfaction, sur leur état de mobilisation, sur les changements organisationnels qui constituent des sources de stress, sur la présence de préjugés à leur égard dans leur milieu de travail, et sur leur plan de carrière. La dernière partie de la discussion devait servir à recueillir des opinions sur des thèmes qui n'avaient pas été abordés. Étant donné la grande similarité entre les réactions du premier et du second groupe, nous présentons les principales conclusions dans le tableau qui figure à l'annexe I.

À la lumière des constats relevés dans les groupes de discussion, l'équipe de recherche a procédé à l'élaboration du questionnaire. Un questionnaire de 14 pages constitué de sept parties a été soumis au 3450 cadres oeuvrant au sein des établissements de santé de la région de Montréal-Centre. Les sept parties couvrent les attentes professionnelles, l'emploi et la carrière, la retraite, les opinions et perceptions personnelles, les pratiques de gestion, le profil des répondants et le profil de l'organisation.

Basé sur les résultats du questionnaire et répondant au mandat qui visait à identifier les facteurs qui favorisent la rétention des cadres dans le réseau de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, ce rapport commence d'abord par un bilan de la situation en présentant le profil des répondants et les caractéristiques organisationnelles des établissements étudiés. Dans une deuxième partie, les insatisfactions telles que vécues par les cadres sont recensées et expliquées. Une troisième partie est consacrée à l'étude du phénomène de départ précoce ou de celui de l'extension de la vie professionnelle en présentant et en tentant d'expliquer les attentes de retraite et les choix de départ des répondants. Dans une quatrième partie, l'état de mobilisation

des cadres, ses facteurs explicatifs et son incidence sur l'extension de la vie professionnelle ou de la retraite sont présentés. Nous terminons par des recommandations susceptibles de constituer des pistes d'actions en vue de favoriser l'extension de la vie professionnelle et la mobilisation des cadres des établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre.

PARTIE I. Caractéristiques des répondants et des milieux de travail étudiés

Dans cette section, nous commençons par présenter le taux de réponse ainsi que la provenance des répondants. Nous détaillons ensuite les caractéristiques individuelles et organisationnelles telles que perçues par les répondants.

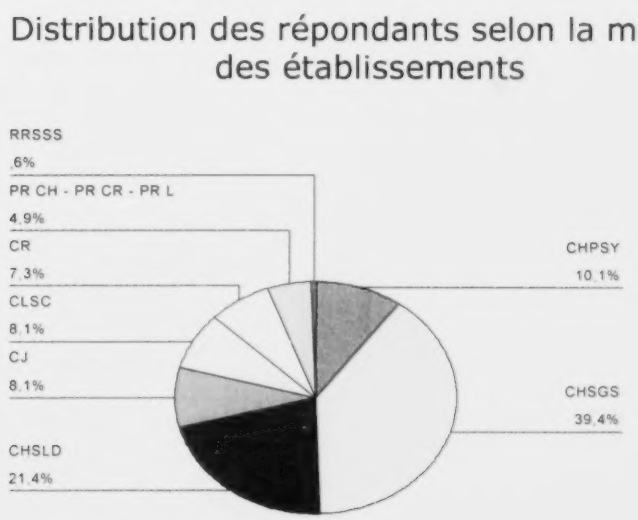
1.1 Taux de réponse

Environ trois mille quatre cent quarante-neuf questionnaires ont été distribués dans les différents établissements de santé et des services sociaux de Montréal-Centre. Neuf cent quatre-vingt questionnaires ont été retournés portant le taux de réponse à 28,48%.

1.2 Distribution des répondants selon la mission des établissements

La distribution des répondants selon les missions est rapportée dans la figure 1.1. Notons que les répondants proviennent en grande majorité des centres hospitaliers de soins généraux de santé (39,4%). Ils sont suivis par ceux en provenance des centres hospitaliers de soins de longue durée (21,4%).

Figure 1.1



Selon le tableau 1.1, on constate que les centres de réadaptation comptent le taux de réponse le plus élevé, ils sont suivies des CLSC et des CHPSY. Les centres jeunesse arrivent en troisième lieu avec un taux de réponse qui correspond à la moyenne, soit de l'ordre de 28,57%. Les centres hospitaliers de soins généraux de santé comptent le plus grand nombre de répondants et affichent un taux de réponse d'environ 27%. Les centres hospitaliers de soins de

longue durée arrivent en deuxième en terme de nombre de répondants et ont un taux de réponse légèrement inférieur à la moyenne soit de l'ordre de 24,76%. Les centres privés affichent un taux de réponse inférieur à la moyenne soit de l'ordre de 19,25%. Le taux de réponse le moins élevé appartient aux cadres de la Régie régionale de Montréal-Centre.

Tableau 1.1 Nombre de répondants et taux de réponse par mission

Mission	Nombre de cadres	Nombre de répondants	Taux
CHPSY	290	97	33,45%
CHSGS	1406	378	26,88%
CHSLD	828	205	24,76%
CJ	273	78	28,57%
CLSC	229	78	34,06%
CR	184	70	38,04%
PR (CH-CR-LD)	239	47	19,25%
RSSS	43	6	13,95%
Valeurs manquantes		21	
	3449	980	28,41%

Dans l'ensemble, on constate que l'échantillon examiné dans ce rapport est assez représentatif de l'ensemble de la population étudiée en ce qui a trait à l'appartenance des cadres aux différentes missions des établissements de santé et de services sociaux. On peut toutefois noter que les répondants des centres de réadaptation, des CLSC et des centres hospitaliers psychiatriques sont légèrement sur-représentés dans l'échantillon, alors que les cadres des centres hospitaliers de soins de longue durée, des établissements privés et de la régie régionale de Montréal-Centre sont sous-représentés par rapport à leur importance dans la population.

1.3 Profil des répondants

Le profil des répondants est dressé à partir de leurs caractéristiques socio-démographiques, professionnelles et psychologiques.

1.3.1 Caractéristiques socio-démographiques

La figure 1.2 rapporte la distribution des répondants selon l'âge. Ainsi, la moyenne d'âge des répondants qui ont participé à l'étude est de 47,1 ans (avec un mode à 50 ans). On remarque une très forte représentation des cadres approchant la cinquantaine.

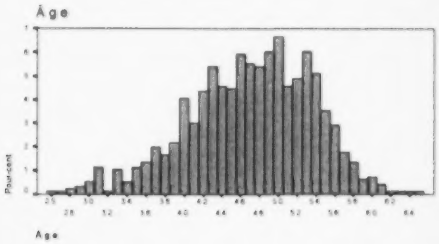
Il est important de mentionner qu'il n'y a pas de différence significative entre la moyenne d'âge des répondants et des répondantes, ni entre la moyenne d'âge des cadres supérieurs et des cadres intermédiaires. Une telle différence aurait pu introduire des biais dans les résultats.

Figure 1.2

Distribution des répondants selon l'âge

- **Cadres ayant 50 ans et plus = 38,8%**
- **Cadres ayant moins de 50 ans = 60,4%**

- **Moyenne d'âge = 47,08**
- **Moyenne d'âge des répondantes = 46,79**
- **Moyenne d'âge des répondants = 47,62**



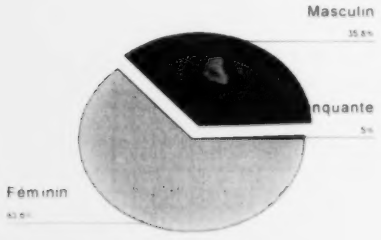
La distribution des répondants selon le **sexe** révèle une plus grande proportion de femmes dans l'échantillon, puisqu'elles représentent 63,6% des répondants. Cependant, malgré cette forte représentation des femmes, il n'existe aucune différence significative entre hommes et femmes quant à leur âge ou à leur niveau hiérarchique dans les établissements.

En ce qui a trait au **niveau de scolarité**, plus de 70% des répondants détiennent au moins un diplôme de premier cycle. Environ 34,3% ont une maîtrise et 2,2% un doctorat (figure 1.3).

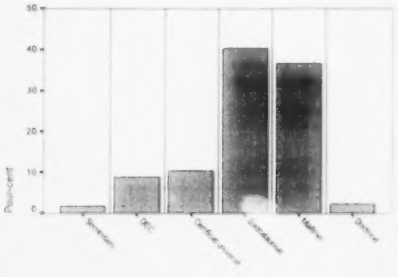
Figure 1.3

Distribution des répondants selon le sexe et le niveau de scolarité

- Femmes = 63,6%
- Hommes = 35,8%



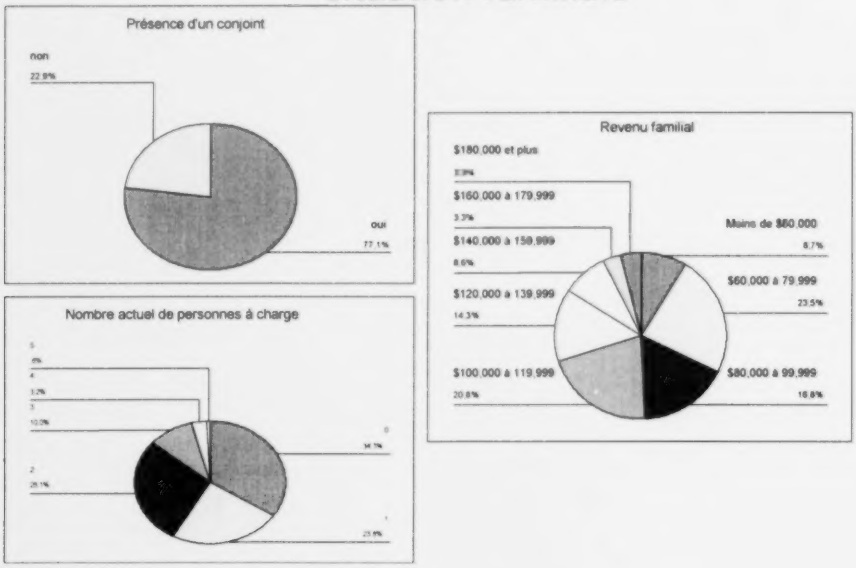
- Niveau de scolarité élevé



Un examen de la **situation familiale** des répondants révèle que dans 77,1% les répondants ont un conjoint ou une conjointe. Les conjoints sont en emploi dans 67,6% des cas. La majorité des répondants ont entre une ou deux personnes à charge. Environ 40% des répondants ont un revenu familial qui dépasse les 80 000 dollars (figure 1.4)

Figure 1.4

Distribution des répondants selon la situation familiale



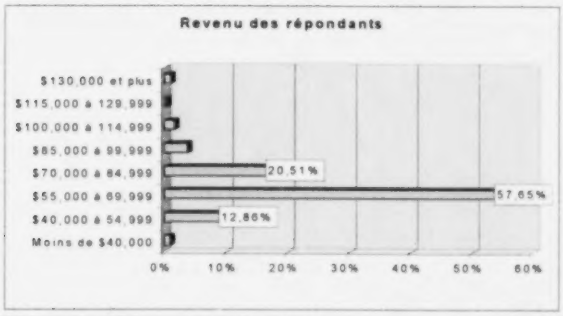
1.3.2 Caractéristiques professionnelles

Les répondants gagnent dans une forte proportion (57,6%) un **salaire** variant de 55 000 à 69 999 dollars. Par ailleurs, 20,5% sont dans une tranche salariale qui varie de 70 000 à 84 999 dollars. Une faible proportion gagne moins de 54 999 dollars (12,8%).

Les différents indicateurs d'**ancienneté** révèlent une certaine stabilité en emploi des répondants. Ainsi, l'ancienneté moyenne dans le poste actuel est de 6,1 ans. Celle relative à l'employeur est d'environ 13,5 ans. L'ancienneté moyenne des répondants à titre de cadre est de 14,5 ans et celle sur le marché du travail de 25,6 ans. Les cadres **supervisent** en moyenne 38,4 employés, (médiane = 20 employés) (figure 1.5).

Figure 1.5

Caractéristiques professionnelles



	N	Min.	Max.	Moyenne	Ecart type
Ancienneté au poste actuel	971	0	35	6,09	6,33
Ancienneté chez l'employeur	973	0	38	13,52	9,77
Ancienneté comme cadre	973	1	40	14,51	8,49
Ancienneté sur le marché du travail	968	2	42	25,58	6,90
Nombre de personnes supervisées	936	0	780	38,36	61,52
N valide (listwise)	922				

1.3.3 Caractéristiques psychologiques

Les caractéristiques psychologiques des répondants font état de leur attachement au travail, de l'importance accordée au travail comme élément central de la vie et de leur tendance à être volontariste ou déterministe, c'est-à-dire de croire en leur capacité de changer les choses ou de s'en remettre à la chance pour expliquer les évènements. Parmi les caractéristiques psychologiques, le sentiment de plafonnement a également été mesuré (figure 1.6).

Figure 1.6

Caractéristiques psychologiques

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Attachement au travail	948	1,75	7,00	4,8248	,9010
Déterministe	962	1,00	7,00	2,4889	1,1602
Importance du travail dans la vie	962	1,00	6,17	3,2302	1,0580
Plafonnement	951	1,00	7,00	3,8430	1,3525
Volontariste	960	1,00	7,00	4,6337	1,0444
N valide (listwise)	895				

En moyenne, les répondants s'avèrent assez fortement attachés à leur travail. Ils accordent une importance moyenne en ce qui a trait au travail comme élément central dans la vie. Ils se perçoivent plus fortement comme des volontaristes qui croient en leur capacité de changer les choses. Malgré une moyenne d'ancienneté de 6,1 ans dans le poste actuel, ils se perçoivent moyennement plafonnés et donc ont confiance en leurs chances d'avancement et de développement professionnel.

1.4 Caractéristiques du milieu de travail

Les caractéristiques représentatives des milieux de travail qui ont été étudiées sont celles relatives aux tendances qui prévalent dans les établissements, à l'intensité des changements organisationnels, à la gestion des changements et aux pratiques de gestion des ressources humaines implantées dans les différents milieux.

1.4.1 Les tendances

Dans cette sous-section, il s'agit de recenser les éléments du contexte qui ont pu prévaloir au cours des dernières années et qui exercent un impact à la fois sur la satisfaction des cadres, sur leur mobilisation et sur leur intention de prolonger leur vie professionnelle. Les tendances telles que recensées proviennent des écrits mais surtout ont été mentionnées par les cadres, lors des groupes de discussion, comme étant des éléments «stresseurs» dans le cadre de leur travail.

Les répondants ont dû se prononcer sur seize tendances observables dans les divers établissements et mentionner dans quelle mesure celles-ci prévalaient dans leur milieu de travail sur une échelle de sept points allant de très faiblement présente à très fortement présente.

Figure 1.7

Les tendances observables dans les milieux de travail

	N	Moyenne	Ecart type
Alourdissement de la charge de travail	968	5,93	1,06
Exigences accrues de la clientèle	970	5,72	1,09
Augmentation des responsabilités	960	5,70	1,10
Limitation des ressources	974	5,57	1,37
Alourdissement du ratio cadre/employés	965	5,45	1,51
Complexification du travail	971	5,36	1,23
Extension des exigences de communication	955	5,34	1,23
Multiplication des partenariats	968	5,32	1,36
Importance des jeux de coulisse	949	5,17	1,42
Utilisation accrue de nouvelles technologies	972	5,10	1,31
Coexistence de différentes cultures organisationnelles			
Ambiguité accrue dans le travail			
Style de gestion plus participatif			
Accroissement des conflits de rôle			
Imputabilité accrue pour des décisions que l'on ne contrôle pas			
Assouplissement des conventions collectives			

En moyenne, les répondants s'avèrent assez fortement attachés à leur travail. Ils accordent une importance moyenne en ce qui a trait au travail comme élément central dans la vie. Ils se perçoivent plus fortement comme des volontaristes qui croient en leur capacité de changer les choses. Malgré une moyenne d'ancienneté de 6,1 ans dans le poste actuel, ils se perçoivent moyennement plafonnés et donc ont confiance en leurs chances d'avancement et de développement professionnel.

1.4 Caractéristiques du milieu de travail

Les caractéristiques représentatives des milieux de travail qui ont été étudiées sont celles relatives aux tendances qui prévalent dans les établissements, à l'intensité des changements organisationnels, à la gestion des changements et aux pratiques de gestion des ressources humaines implantées dans les différents milieux.

1.4.1 Les tendances

Dans cette sous-section, il s'agit de recenser les éléments du contexte qui ont pu prévaloir au cours des dernières années et qui exercent un impact à la fois sur la satisfaction des cadres, sur leur mobilisation et sur leur intention de prolonger leur vie professionnelle. Les tendances telles que recensées proviennent des écrits mais surtout ont été mentionnées par les cadres, lors des groupes de discussion, comme étant des éléments «stresseurs» dans le cadre de leur travail.

Les répondants ont dû se prononcer sur seize tendances observables dans les divers établissements et mentionner dans quelle mesure celles-ci prévalaient dans leur milieu de travail sur une échelle de sept points allant de très faiblement présente à très fortement présente.

Figure 1.7

Les tendances observables dans les milieux de travail

	N	Moyenne	Ecart type
Alourdissement de la charge de travail	968	5,93	1,06
Exigences accrues de la clientèle	970	5,72	1,09
Augmentation des responsabilités	960	5,70	1,10
Limitation des ressources	974	5,57	1,37
Alourdissement du ratio cadre/employés	965	5,45	1,51
Complexification du travail	971	5,36	1,23
Extension des exigences de communication	955	5,34	1,23
Multiplication des partenariats	968	5,32	1,36
Importance des jeux de coulisse	949	5,17	1,42
Utilisation accrue de nouvelles technologies			
Coexistence de différentes cultures organisationnelles			
Ambiguïté accrue dans le travail			
Style de gestion plus participatif			
Accroissement des conflits de rôle			
Imputabilité accrue pour des décisions que l'on ne contrôle pas			
Assouplissement des conventions collectives			

La figure 1.7 présente les tendances selon leur intensité, telle que perçue par les cadres. Ainsi, en général les différents éléments «stresseurs» sont assez fortement à fortement présents dans les différents établissements. L'alourdissement de la charge de travail, les exigences accrues de la clientèle, l'augmentation des responsabilités et la limitation des ressources figurent parmi celles qui sont les plus fortement présentes dans les différents milieux organisationnels. L'alourdissement du taux d'encadrement, la complexification du travail, l'extension des exigences de communication et la multiplication des partenariats arrivent en deuxième lieu. L'importance des jeux de coulisse ou des éléments de politique, l'utilisation accrue des nouvelles technologies et la coexistence de plusieurs cultures organisationnelles occupent le troisième rang. L'ambiguïté accrue dans le travail, la nécessité d'adopter un style plus participatif, l'accroissement des conflits de rôle et l'imputabilité pour des décisions que l'on ne contrôle pas arrivent en quatrième lieu. Finalement, les conventions collectives ne semblent pas trop s'assouplir malgré un contexte qui exige une plus grande flexibilité des employés et des horaires de travail.

1.4.2 L'intensité et la gestion des changements organisationnels

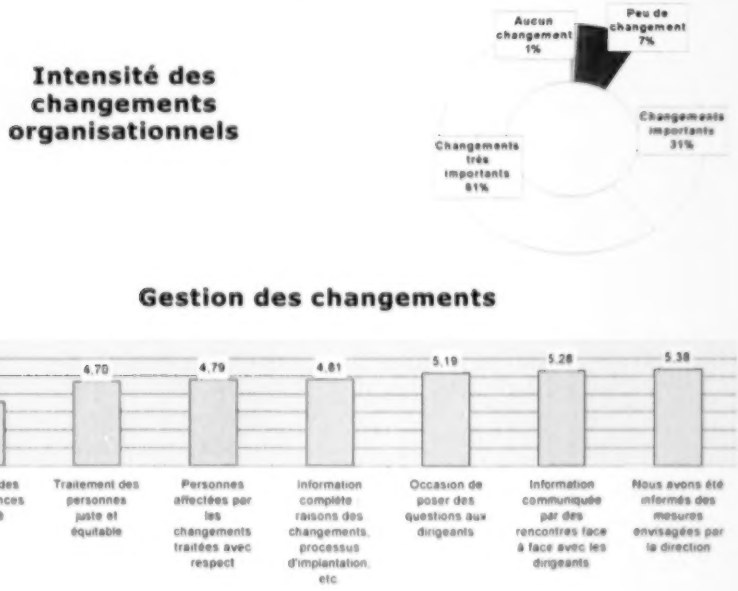
Le fait que les établissements de santé aient subi, ces dernières années, des changements organisationnels majeurs est un fait indéniable. Dans le cadre de cette recherche, il était important de qualifier l'intensité des changements dans un premier temps et d'examiner dans un deuxième temps la perception des répondants quant aux moyens qui ont été mis en œuvre pour gérer leur implantation (figure 1.8). Une meilleure compréhension du contexte organisationnel permettra de relier les insatisfactions, l'état de mobilisation ou l'intention de prolonger la vie professionnelle des cadres aux modes de gestion et autres considérations organisationnelles qui prévalent dans les différents milieux de travail.

Pour 61% des répondants, les changements organisationnels, tels que les réductions d'effectifs, les restructurations, les fusions, etc. subis au cours des cinq dernières années ont été très importants. Environ 31% ont qualifié les changements d'importants. Toujours selon la perception des répondants, il faut noter qu'un faible pourcentage (7%) a vécu peu de changement et seulement 1% des cadres n'ont pas subi de changements importants dans leur milieu de travail.

Notons que les changements les plus importants se sont produits dans les centres hospitaliers psychiatriques, dans les centres hospitaliers de soins généraux de santé et dans les centres jeunesse. Ce sont les centres hospitaliers de soins de longue durée, les CLSC et les établissements à vocation privée qui ont connu le moins de changements organisationnels.

Figure 1.8

L'intensité et la gestion du changement



Quant à la manière dont les changements ont été gérés dans les différents établissements, nous pouvons noter que, dans l'ensemble, les répondants ont jugé avoir été bien informés. En effet, les cadres ont été mis au courant des mesures envisagées par la direction et ont eu l'occasion d'en discuter avec les dirigeants. Les cadres jugent que l'information étaient relativement complète. En moyenne, ils jugent avoir été traités de façon juste et équitable. Par contre, les cadres estiment que le transfert des connaissances s'est effectué d'une manière plus imparfaite.

1.4.3 Les pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques de gestion qui devraient prévaloir dans un contexte favorisant la satisfaction, la rétention et la mobilisation des ressources humaines ont été recensées dans les écrits et ont été présentées dans le questionnaire[1]. Les répondants devaient se prononcer sur leur existence. Les pratiques examinées dans cette recherche visent les nouveaux rôles que les employés peuvent être appelés à jouer, la planification de carrière, les aménagements spéciaux relatifs au lieu et au temps de travail, la retraite, les moyens d'expression et l'éthique au travail, les formes d'évaluation, le développement des compétences, la reconnaissance, la participation, l'information et la mobilité (figure 1.9).

---

[1] Saba T., Guérin G. et Wils T., «Managing Older Professionals in Public Agencies in Quebec», *Public Productivity Management Review*, 1998, vol. 22, no.1, p. 15-34; Saba T., Guérin G. et Wils T., «Gérer l'étape de fin de carrière», *Gestion 2000*, 1997, février, p.165-181.

Figure 1.9

Catégories de pratiques étudiées

Les analyses qui seront présentées dans les parties ultérieures associent la présence ou l'absence des pratiques aux insatisfactions des cadres, à leur intention de départ à leur retraite et à leur état de mobilisation. Il faut noter que les résultats que nous présentons découlent de la perception des répondants et ne décrivent pas nécessairement les pratiques qui sont institutionnalisées.

1.4.3.1 La fréquence des pratiques étudiées

Tel qu'indiqué dans la figure 1.10, les pratiques de gestion qui sont les plus fréquentes ont trait à la communication d'informations opérationnelles, à la possibilité de participer à des comités stratégiques, à des activités de formation et à celles qui donnent droit à des congés sans solde ou pour des raisons personnelles. Les programmes de préparation à la retraite sont fortement présents et la possibilité d'opter pour une retraite avec réduction actuarielle également. Les cadres révèlent que dans 63% des cas, leur supérieur leur fournit une rétroaction sur leur rendement au travail.

Les pratiques qui sont moyennement fréquentes (figure 1.11) sont celles qui permettent aux cadres d'être mobiles et celles qui gèrent leur carrière. Mentionnons que la pratique formelle d'évaluation du rendement au travail n'existe que pour 42,3% des cadres. Partager les ressources entre les fonctions et les établissements s'avère exister dans 37,4% des cas.

Figure 1.10

Pratiques de gestion les plus fréquentes

	pourcentage	*nombre*
Communication d'informations opérationnelles	90,70%	965
Accès à des programmes de formation en informatique	88,20%	968
Activités de maintien des compétences managériales	85,80%	959
Participation à des comités stratégiques	73,90%	960
Possibilité de congés sans solde	73,50%	954
Pratiques favorisant la diffusion d'informations stratégiques	73,00%	956
Droit à des congés pour raisons personnelles	71,40%	959
Possibilité d'affectation à des projets spéciaux	70,20%	954
Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite	70,00%	934
Accès à des programmes de développement en gestion	69,10%	958
Pratique de recrutement interne de cadres	65,00%	951
Possibilité de jouer un rôle de "formateur(trice)"	64,60%	939
Possibilité de retraite anticipée avec réduction actuarielle	63,90%	877
Participation au choix des subordonnés syndiqués	63,30%	925
Feed-back sur le rendement par le(la) supérieur(e)	62,90%	964
Pratique de recrutement externe de cadres	62,00%	928
Formation adaptée aux besoins personnels	58,60%	947

Figure 1.11

Pratiques de gestion moyennement fréquentes

	pourcentage	*nombre*
Politique de mobilité à l'intérieur du réseau	53,00%	942
Frais de scolarité remboursés lors de cours pris à l'extérieur	50,90%	937
Aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière	50,20%	962
Possibilités de promotion à des postes supérieurs	48,10%	947
Code d'éthique interne	47,70%	956
Évaluation périodique des besoins de développement	47,40%	963
Indexation des rentes de retraite	47,00%	764
Accès à une procédure interne de règlement des conflits	46,90%	934
Aménagement possible du temps de travail (horaire flexible)	46,80%	957
Possibilité d'avoir des mandats de consultation interne	43,90%	942
Politique de mobilité dans l'organisation	43,80%	952
Mécanismes d'expression	42,60%	956
Évaluation formelle du rendement	42,30%	965
Pratique de partage des ressources entre fonctions ou éts	37,40%	900

Parmi les pratiques qui sont faiblement fréquentes (figure 1.12), on compte les aménagements qui permettent la réduction du nombre d'heures de travail et qui accordent une flexibilité dans la manière de prendre la retraite. Seulement 22,2% des cadres s'entretiennent avec leur supérieur pour discuter de leur carrière et l'évaluation du potentiel compte également parmi les pratiques qui sont faiblement présentes.

Figure 1.12

Pratiques de gestion faiblement présentes

	pourcentage	nombre
Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel	31,40%	864
Possibilité de réduire graduellement la semaine de travail	28,40%	946
Possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile	26,80%	966
Pratique de rappel de cadres retraités	22,90%	947
Entretien périodique de carrière avec le(la) supérieur(e)	27,20%	962
Évaluation formelle du potentiel	16,60%	959
Possibilité de faire le même travail à temps partiel	**15,50%**	958
Possibilité de partager le travail avec un(e) autre cadre	**14,50%**	953
Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement	**11,20%**	958
Élaboration d'un plan formel de carrière	**10,40%**	960
Rémunération liée en partie aux résultats	**9,40%**	957
Possibilité de bénéficier d'une rente >re si ext. vie prof.	**8,90%**	737
Droit à des gratifications salariales hors classe	**8,60%**	943

1.4.3.2 La distribution des pratiques selon les missions

On constate à partir des résultats du tableau 1.2 que les centres hospitaliers psychiatriques se distinguent des autres missions par une présence supérieure à la moyenne des différentes pratiques étudiées. On remarque, par exemple, que les CHPSY ont la plus forte présence de pratiques d'expression, ainsi que de pratiques visant le développement des compétences et le partage d'information. Il faut cependant noter la plus faible présence des pratiques de mobilité à l'intérieur du réseau et celle qui vise à élaborer un plan formel de carrière.

Les centres hospitaliers de soins généraux de santé se démarquent par contre par un moins grand nombre de pratiques qui visent la planification de carrière, les aménagements spéciaux, les différentes formes d'évaluation et la mobilité. Par ailleurs, il faut noter la forte présence dans les CHSGS de pratiques de rappel de retraités et de programmes de préparation à la retraite.

Dans les centres hospitaliers de soins de longue durée, il faut noter la faible présence des pratiques de retraite anticipée, de mobilité ainsi que de celles qui visent le développement des compétences. Par contre, sont plus fortement présentes que dans les autres missions, l'entretien périodique de carrière, les pratiques d'évaluation, et la possibilité de partager les ressources entre les fonctions.

Dans les centres jeunesse, les pratiques de mobilité sont pratiquement toutes fortement présentes, comme le sont également, les pratiques qui visent l'élaboration d'un plan formel de carrière, les programmes de retraite, la présence d'un code d'éthique interne, et l'accès à des programmes de développement en gestion. Les pratiques visant la participation et le partage d'information sont, par contre, plus absentes que dans les autres missions et les cadres ont accès à relativement moins de possibilités d'aménagement.

Les CLSC se distinguent des autres missions par une plus forte présence de certaines pratiques d'aménagement du temps de travail. Par contre, on note une plus faible présence des pratiques de retraite, d'expression, d'éthique et de mobilité.

Les centres de réadaptation affichent une forte présence des aménagements et se distinguent par une forte fréquence des pratiques de développement des compétences. La mobilité et la possibilité de partager les ressources entre les fonctions semblent plus accessibles aux cadres dans les centres de réadaptation qu'à ceux dans les autres missions. Les CR se distinguent également par la pratique d'évaluation du potentiel qui est plus fréquente que dans les autres missions.

Finalement, les cadres oeuvrant dans les centres à vocation privée déclarent avoir plus que les autres la possibilité d'avoir recours à des aménagements spéciaux, à une évaluation formelle du rendement, à une forme de rémunération en partie liée à l'évaluation du rendement et à des frais de scolarité remboursés. Ils se distinguent par un moins grand nombre de programmes de préparation à la retraite.

Tableau 1.2 Distribution des pratiques en fonction des missions des établissements

	CHPSY	CHSGS	CHSLD	CJ	CLSC	CR	PR
	Corrélations simples						
NOUVEAUX RÔLES							
Possibilité de jouer un rôle de "formateur(trice)"	-,060*	,079**	NS	NS	NS	NS	NS
Possibilité d'affectation à des projets spéciaux	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Possibilité d'avoir des mandats de consultation interne	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
PLANIFICATION DE CARRIÈRE							
Entretien périodique de carrière avec le(la) supérieur(e)	NS	NS	-,073*	NS	NS	NS	NS
Élaboration d'un plan formel de carrière	,070*	,087**	NS	-,277**	NS	NS	NS
Aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière	NS	,064*	NS	NS	NS	NS	NS
AMÉNAGEMENTS SPÉCIAUX							
Possibilité de faire le même travail à temps partiel	NS	,153**	-,057*	NS	NS	NS	-,066*
Possibilité de réduire graduellement la semaine de travail	NS	,131**	NS	NS	-,113**	-,066*	NS
Possibilité de partager le travail avec un(e) autre cadre	NS	,126**	NS	NS	NS	NS	-,115**
Aménagement possible du temps de travail	NS	NS	NS	,089**	NS	-,116**	NS
Possibilité d'effectuer une partie du travail à domicile	NS	NS	,058*	,069*	-,120**	NS	NS
Droit à des congés pour raisons personnelles	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Possibilité de congés sans solde	-,095**	,122**	NS	-,142**	NS	-,077**	NS
RETRAITE/EXTENSION DE LA VIE PROFESSIONNELLE							
Possibilité de retraite anticipée avec réduction actuarielle	NS	NS	,113**	NS	NS	NS	NS
Pratique de rappel de cadres retraités	-,070*	-,214**	,058*	,146**	,137**	,099**	NS
Programme de préparation à la retraite	NS	-,084*	,098**	-,075*	,084**	-,069*	,122**
Indexation des rentes de retraite	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Possibilité de combiner retraite et travail à temps partiel	NS	,081**	NS	NS	NS	NS	NS
Possibilité de bénéficier d'une rente supérieure	NS	NS	NS	NS	,087**	NS	NS
EXPRESSION/ÉTHIQUE							
Mécanismes d'expression	-,060*	NS	NS	NS	,077*	NS	NS
Accès à une procédure interne de règlement des conflits	-,055*	-,085**	NS	NS	,084**	,078**	NS
Code d'éthique interne	-,064*	,118**	NS	-,069*	NS	NS	NS
ÉVALUATION							
Évaluation formelle du rendement	NS	,131**	-,091**	NS	NS	NS	-,090**
Feed-back sur le rendement par le(la) supérieur(e)	NS	,143**	-,100**	NS	NS	NS	NS
Évaluation formelle du potentiel	NS	,097**	NS	NS	NS	-,076*	NS
Évaluation périodique des besoins de développement	NS	NS	NS	-,091**	,085**	,091**	NS
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES							
Accès à des programmes de développement en gestion	-,084**	NS	,088**	-,115**	,105**	NS	NS
Frais de scolarité remboursés	-,159**	NS	,128**	NS	,126**	-,101**	-,081**
Activités de maintien des compétences managériales	NS	NS	NS	,088**	NS	-,056*	NS
Accès à des programmes de formation en informatique	-,059*	NS	,115**	NS	NS	-,084**	NS
Formation adaptée aux besoins personnels	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
RECONNAISSANCE							
Rémunération liée en partie aux résultats	,062*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Droit à des gratifications salariales hors classe	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement	NS	NS	NS	NS	NS	NS	-,075*
PARTICIPATION & INFORMATION							
Participation à des comités stratégiques	NS	NS	NS	,061*	NS	NS	NS
Pratique de partage des ressources entre les fonctions	NS	,083*	-,098**	NS	NS	-,105**	NS
Communication d'informations opérationnelles	-,072*	NS	,076**	NS	NS	NS	NS
Pratiques de diffusion d'informations stratégiques	-,080**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Participation au choix des subordonnés syndiqués	NS	NS	NS	,092**	-,081**	NS	NS
MOBILITÉ							
Pratique de recrutement interne de cadres	-,057*	NS	,060*	-,077**	NS	NS	NS
Politique de mobiliité dans l'organisation	NS	NS	,097**	-,239**	NS	NS	NS
Politique de mobilité à l'intérieur du réseau	,056*	NS	NS	-,126**	,090**	-,065*	NS
Possibilités de promotion à des postes supérieurs	NS	-,096**	,142**	-,147**	,061*	NS	NS
Pratique de recrutement externe de cadres	NS	-,113**	NS	,142**	NS	NS	NS

** p<0,01 ; * p<0,05

(-) présence supérieure à la moyenne de la pratique
(+) présence inférieure à la moyenne de la pratique

1.4.4 Préjugés et environnement de travail

1.4.4.1 Fréquence des préjugés dans les milieux de travail

Dans l'ensemble, on peut affirmer que les préjugés à l'égard des cadres plus âgés sont moyennement présents dans les différents milieux de travail. Lorsqu'ils existent les répondants déclarent plus fréquemment que les cadres vieillissants sont perçus comme ayant des difficultés à s'adapter aux changements, qu'ils sont difficiles à mobiliser et qu'ils ont peur des nouvelles technologies. Les préjugés les plus faiblement présents sont ceux qui ont trait à leur caractère moins sociables et à leur difficulté à nouer des relations avec les autres ainsi qu'à leur plus faible performance au travail.

Figure 1.13

PRÉSENCE DE PRÉJUGÉS

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
ayant des difficultés à s'adapter aux changements	959	1	7	3,99	1,56
plus difficiles à mobiliser	961	1	7	3,78	1,58
ayant peur des nouvelles technologies	965	1	7	3,73	1,60
peu flexibles	965	1	7	3,41	1,54
" se laissant aller " jusqu'à l'âge de la retraite	962	1	7	3,36	1,58
moins compétitifs	956	1	7	3,33	1,51
ayant des difficultés à apprendre	962	1	7	3,26	1,48
plus coûteux (ou moins rentables) à former	960	1	7	3,04	1,45
plus susceptibles de s'absenter	963	1	7	2,99	1,46
moins performants	966	1	7	2,87	1,46
moins sociables et ayant des difficultés à nouer des relations avec les autres	962	1	7	2,43	1,29

1.4.4.2 Préjugés en fonction des missions des établissements

Nous avons croisé la présence de préjugés avec les missions pour vérifier si leur existence était plus marquée dans un milieu par rapport à un autre. Selon la figure 1.14, nous constatons que les centres hospitaliers de soins généraux de santé affichent la plus grande présence de préjugés à l'égard des cadres plus âgés. Ils sont suivis des centres hospitaliers psychiatriques (qui eux affichent la plus forte moyenne d'âge). De leur côté, les CLSC et les centres de réadaptation qui présentent une réalité différente puisque les cadres déclarent que les employés vieillissants y sont moins victimes de préjugés. Il est important de noter que ce sont également les établissements qui ont la plus faible moyenne d'âge dans l'échantillon.

Tableau 1.3 Présence de préjugés selon les missions

PRÉJUGÉS	CHPSY	CHSGS	CHSLD	CJ	CLSC	CR	PR	RRSSS
				Corrélations simples				
Moins performants	NS	,091**	NS	NS	-,071*	-,064*	NS	NS
peu flexibles	NS	,094**	NS	NS	NS	-,102**	NS	NS
Ayant des difficultés à apprendre	NS	,121**	NS	NS	-,070*	-,086**	NS	NS
plus difficiles à mobiliser	NS	,076**	NS	NS	NS	-,103**	NS	NS
ayant des difficultés à s'adapter aux changements	,068*	,082**	NS	NS	NS	-,123**	NS	NS
« se laissant aller « jusqu'à l'âge de la retraite	,065*	,073*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
plus susceptibles de s'absenter	,087**	NS	NS	NS	NS	-,063*	NS	NS
plus coûteux (ou moins rentables) à former	,078**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Moins compétitifs	NS	,105**	NS	NS	-,086**	NS	NS	NS
moins sociables et ayant des difficultés à nouer des relations avec les autres	NS	NS	NS	NS	-,079**	-,091**	NS	NS
Ayant peur des nouvelles technologies	NS	NS	NS	NS	NS	-,121**	NS	NS

**p<0,01; *p<0,05

1.5 Points saillants

1. L'échantillon étudié est constitué de 980 répondants qui proviennent en plus grand nombre des centres hospitaliers de soins généraux de santé. Ils sont suivis par ceux en provenance des centres hospitaliers de soins de longue durée.

2. L'échantillon est assez représentatif de l'ensemble de la population étudiée.

3. La moyenne d'âge des répondants qui ont participé à l'étude est de 47,1 ans. On remarque une très forte représentation des cadres approchant la cinquantaine.

4. Il y a une plus grande proportion de femmes dans l'échantillon, cependant, il n'existe aucune différence significative entre hommes et femmes quant à leur âge moyen ou à leur répartition dans les niveaux hiérarchiques.

5. Les répondants ont majoritairement un conjoint ou une conjointe et entre une ou deux personnes à charge. Environ 40% des répondants ont un revenu familial qui dépasse les 80 000 dollars.

6. Les répondants gagnent dans une forte proportion (57,6%) un salaire variant de 55 000 à 69 999 dollars et sont fortement scolarisés (au moins un baccalauréat dans 70% des cas).

7. Les différents indicateurs d'ancienneté révèlent une certaine stabilité en emploi des répondants, étant donné leur ancienneté moyenne de 13,5 ans chez l'employeur et de 6,1 ans dans le poste actuel.

8. En moyenne, les répondants s'avèrent assez fortement attachés à leur travail. Ils accordent une importance moyenne au travail comme élément central de leur vie et ce qui laisse de la place aux autres sphères (loisirs et famille). Ils se perçoivent plus fortement comme des volontaristes qui croient en leur capacité de changer les choses que des déterministes qui estiment que tout est affaire de chance et de hasard.

9. Malgré une ancienneté moyenne de 6,1 ans dans le poste actuel, ils se perçoivent moyennement plafonnés et ont donc encore une certaine confiance en leurs chances de progression.

10. Parmi les tendances les plus fortement présentes dans les milieux de travail figurent l'alourdissement de la charge de travail, les exigences accrues de la clientèle, l'augmentation des responsabilités et la limitation des ressources. L'alourdissement du taux d'encadrement, la complexification du travail, l'extension des exigences de communication et la multiplication des partenariats arrivent en deuxième lieu. L'importance des jeux de coulisse ou des éléments de politique, l'utilisation accrue des nouvelles technologies et la coexistence de plusieurs cultures organisationnelles occupent le troisième rang. L'ambiguïté accrue dans le travail, la nécessité d'adopter un style plus participatif, l'accroissement des conflits de rôle et l'imputabilité pour des décisions que l'on ne contrôle pas arrivent en quatrième lieu. Finalement, les conventions collectives ne semblent pas trop s'assouplir malgré un contexte qui exige une plus grande flexibilité des employés et des horaires de travail.

11. Les changements organisationnels les plus importants se sont produits dans les centres hospitaliers psychiatriques, dans les centres hospitaliers de soins généraux de santé et dans les centres jeunesse. Les centres hospitaliers de soins de longue durée, les CLSC et les établissements à vocation privée ont connu moins de changements organisationnels.

12. Dans l'ensemble, les répondants ont jugé avoir été assez bien informés quant aux changements qui se sont produits dans leurs établissements au cours des cinq dernières années. Les cadres ont été assez bien mis au courant des mesures envisagées par la direction et ont eu souvent l'occasion d'en discuter avec les dirigeants. Les cadres jugent que l'information étaient relativement complète. En moyenne, ils jugent avoir été traités de façon juste et équitable. Par contre, les cadres estiment que le transfert des connaissances se serait moins bien effectué lors des changements.

13. Les pratiques de gestion qui sont les plus fréquentes ont trait à la communication d'informations opérationnelles, à la possibilité de participer à des comités stratégiques, aux activités de formation et à aux congés, sans solde ou pour des raisons personnelles. Les programmes de préparation à la retraite sont fortement présents ainsi que la possibilité d'opter pour une retraite anticipée. Les cadres révèlent que dans 63% des cas, leur supérieur leur fournit une rétroaction sur leur rendement au travail.

14. Les pratiques qui sont moyennement fréquentes sont celles qui permettent aux cadres d'être mobiles, d'avoir des promotions ou d'évaluer leurs besoins de développement. Également la pratique formelle d'évaluation du rendement au travail n'existe que pour 42,3% des cadres. Partager les ressources entre les fonctions et les établissements est une réalité pour 37,4% des répondants.

15. Parmi les pratiques qui sont faiblement fréquentes, on compte les aménagements qui permettent la réduction du nombre d'heures de travail et qui accordent de la flexibilité dans la manière de prendre la retraite. Seulement 22,2% des cadres s'entretiennent avec leur supérieur pour discuter de leur carrière et l'évaluation du potentiel compte également parmi les pratiques qui sont faiblement présentes.

16. On note une différence dans la fréquence des pratiques selon les missions. Les centres hospitaliers psychiatriques se distinguent des autres missions par une présence au-dessus de la moyenne d'un plus grand nombre de pratiques. On remarque par exemple la plus forte fréquence des pratiques d'expression, des pratiques de développement des compétences et de partage d'information. Il faut cependant noter la plus faible présence des pratiques de mobilité à l'intérieur du réseau et de celles qui visent à élaborer un plan formel de carrière.

17. Les centres hospitaliers de soins généraux de santé se démarquent par contre par l'absence de pratiques qui visent la planification de carrière, les aménagements spéciaux, les différentes formes d'évaluation et la mobilité. Par contre, il faut noter la plus forte présence dans les CHSGS de pratiques de rappel de retraités et de programmes de préparation à la retraite.

18. Dans les centres hospitaliers de soins de longue durée, il faut noter la plus faible présence des pratiques qui visent la retraite, la mobilité ainsi que celles qui visent le développement des compétences. Par contre, sont plus fortement présentes que dans les autres missions, l'entretien périodique de carrière, les pratiques d'évaluation, et la possibilité de partager les ressources entre les fonctions.

19. Dans les centres jeunesse, les pratiques de mobilité sont pratiquement toutes plus présentes que la moyenne tout comme le sont les pratiques qui visent l'élaboration d'un plan formel de carrière, les programmes de retraite, la présence d'un code d'éthique interne, et l'accès à des programmes de développement en gestion. Par contre les pratiques visant la participation et le partage d'information sont plus faiblement présentes que dans les autres missions et les cadres ont accès à relativement moins de possibilités d'aménagement.

20. Les CLSC se distinguent des autres missions par une plus forte présence de certaines pratiques d'aménagement du temps de travail. Par contre, on note une plus faible présence des pratiques de retraite, d'expression, d'éthique et de mobilité.

21. Les centres de réadaptation affichent une forte présence des pratiques d'aménagement et se distinguent par une plus forte fréquence des pratiques de développement des compétences. La mobilité semble plus accessible aux cadres dans les centres de réadaptation ainsi que la possibilité de partager les ressources entre les fonctions. Les centres de réadaptation se distinguent également par la pratique d'évaluation du potentiel qui y est plus fréquente que dans les autres missions.

22. Finalement, les cadres oeuvrant dans les centres à vocation privée déclarent plus que les autres avoir la possibilité d'avoir recours à des aménagements spéciaux, à une évaluation formelle du rendement, à une forme de rémunération en partie liée à l'évaluation du rendement et au remboursement des frais de scolarité remboursés. Ils se distinguent par l'absence de programmes de préparation à la retraite.

23. Les préjugés à l'égard des cadres plus âgés sont moyennement présents dans les différents milieux de travail. Tels que perçus par les cadres, les préjugés les plus fréquents sont ceux ayant trait aux difficultés des cadres vieillissants à s'adapter aux changements, à la difficulté de les mobiliser et à leur peur des nouvelles technologies. Les préjugés les plus faiblement présents sont ceux qui ont trait au caractère moins sociable et à la plus faible performance au travail des cadres plus âgés.

24. Une analyse de la présence de préjugés selon les missions montre que les centres hospitaliers de soins généraux de santé affichent une présence relativement plus élevée de préjugés à l'égard des cadres plus âgés. Ils sont suivis des centres hospitaliers psychiatriques. Notons que ce sont les CLSC et les centres de réadaptation qui semblent avoir une culture un peu différente à l'égard des cadres vieillissants puisque les cadres déclarent que les préjugés y sont un peu moins fréquents que dans l'ensemble des établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre.

Partie II. Les attentes, les possibilités de réalisation de ces attentes et les insatisfactions

2.1 Justification dans le cadre du mandat

La théorie des attentes a une grande importance en gestion des ressources humaines. Suivant cette approche les employés ont des choix quant aux conduites à adopter dans des situations particulières (par exemple partir tôt à la retraite ou prolonger leur vie professionnelle). Ces choix tendent à favoriser des conduites qui, selon eux, entraîneront la satisfaction de leurs besoins propres; d'où l'importance des attentes dont l'insatisfaction est génératrice de comportements contre-productifs. Ainsi, dans le cadre de notre problématique spécifique de départ à la retraite, l'insatisfaction globale (dont nous expliquerons le calcul un peu plus loin) est reliée à un départ précoce à la retraite ($r = 0,167^{**}$), à une performance moindre au travail selon le supérieur ($r = -0,264^{**}$), à une intention de quitter plus forte ($r = 0,341^{**}$). L'insatisfait est également moins attaché à son travail ($r = -0,313^{**}$), a un engagement affectif moindre ($r = -0,448^{**}$) et a plus de problèmes de santé ($r=-0,395^{**}$). Par contre, la satisfaction ne garantit pas l'extension de la vie professionnelle ($r = 0,046$). Donc, un employé insatisfait est généralement un employé qui performe moins, est moins engagé, est en moins bonne santé, souhaite plus que les autres quitter son emploi, est moins attaché à son travail et fort logiquement souhaite partir plus tôt à la retraite (s'il n'a pas quitté l'organisation avant!). La satisfaction des attentes ne garantit pas que l'employé va rester significativement plus longtemps au travail, mais l'insatisfaction augmente le risque qu'il parte plus tôt que la moyenne. Il est donc justifié, dans le cadre de notre mandat, que nous nous penchions sur cette piste puisque la résorption de l'insatisfaction signifierait une réduction des départs précoces.

2.2 Plan d'analyse

Nous analyserons successivement les attentes, les possibilités de réalisation de ces attentes et les insatisfactions, définies comme la différence entre les attentes et les possibilités de réalisation (c'est-à-dire les attentes non réalisables). Dans chaque cas, nous mesurerons l'importance de l'entité analysée et sa variation selon certains paramètres individuels (par exemple âge, sexe, scolarité, expérience, niveau hiérarchique) ou organisationnels (par exemple mission, tendances du milieu de travail, gestion passée des changements et surtout pratiques de gestion existantes). L'analyse de ces variations se fera par simples croisements de variables ou par régressions hiérarchiques multiples.

2.3 Les attentes

2.3.1 Les dimensions latentes

Notre questionnaire comprenait 37 attentes professionnelles dont l'importance pour le répondant devait être évaluée par ce dernier sur une échelle allant de très faiblement importante (1) à très fortement importante (7).

Dans le but de synthétiser davantage les résultats, nous avons effectué diverses analyses des composantes principales (avec rotations orthogonales et rotations obliques des axes des composantes principales). Nous avons constaté que certains indicateurs mesuraient la même dimension et devaient donc être regroupés ensemble. Ces regroupements présentés dans l'annexe II ont donc été inspirés par des analyses statistiques (analyses des composantes principales) mais aussi des considérations de validité théorique. Vingt-et-une dimensions ont ainsi

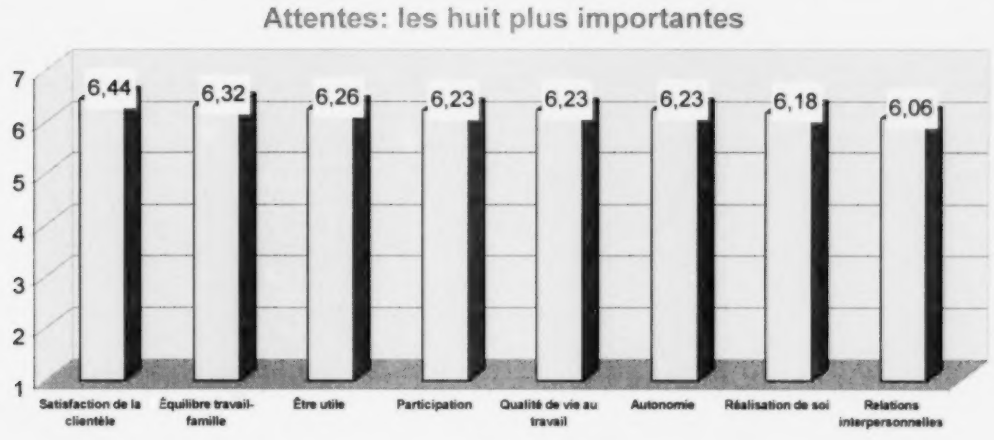
été mises en valeur dont dix sont composées de plusieurs indicateurs et onze d'un seul indicateur. Dans le cas où plusieurs indicateurs composent la dimension, une mesure de cohérence (alpha de Cronbach) a été calculée afin de s'assurer de l'homogénéité de la dimension.

Les dimensions mises en valeur concernent principalement la nature intrinsèque du travail (neuf attentes : pouvoir, participation, utilité, autonomie, clarté des orientations, transfert des connaissances, variété, service à la clientèle et relations interpersonnelles). Viennent ensuite les conditions de travail (six attentes : qualité de la vie au travail, contrôle du temps de travail, utilisation des nouvelles technologies, sécurité d'emploi, équilibre travail-famille, charge de travail), la carrière (trois attentes : développement de carrière, mobilité, réalisation dans le travail), la retraite (deux attentes : départ précoce et extension de la vie professionnelle) et la reconnaissance (1 attente).

2.3.2 L'importance des attentes

En général les attentes au travail sont très élevées. Nous vérifions ce point enquête après enquête. Parmi les attentes les plus importantes pour les répondants (figure 2.1), le désir d'être utile et de répondre aux besoins de la clientèle reflètent des valeurs souvent partagées par les personnes qui œuvrent dans les services de santé. Le désir de participer, d'être autonome et de se réaliser au travail sont pour leur part des exigences incontournables d'une main-d'œuvre de plus en plus scolarisée et soucieuse de voir le travail enrichir leur vie et leur permettre d'en tirer une satisfaction intrinsèque. Finalement l'équilibre travail-famille, la qualité de vie au travail et le désir d'avoir des contacts avec les gens ne portent pas sur la nature du travail mais sur les conditions de plus en plus humaines et harmonieuses dans lesquelles on souhaite qu'il se déroule.

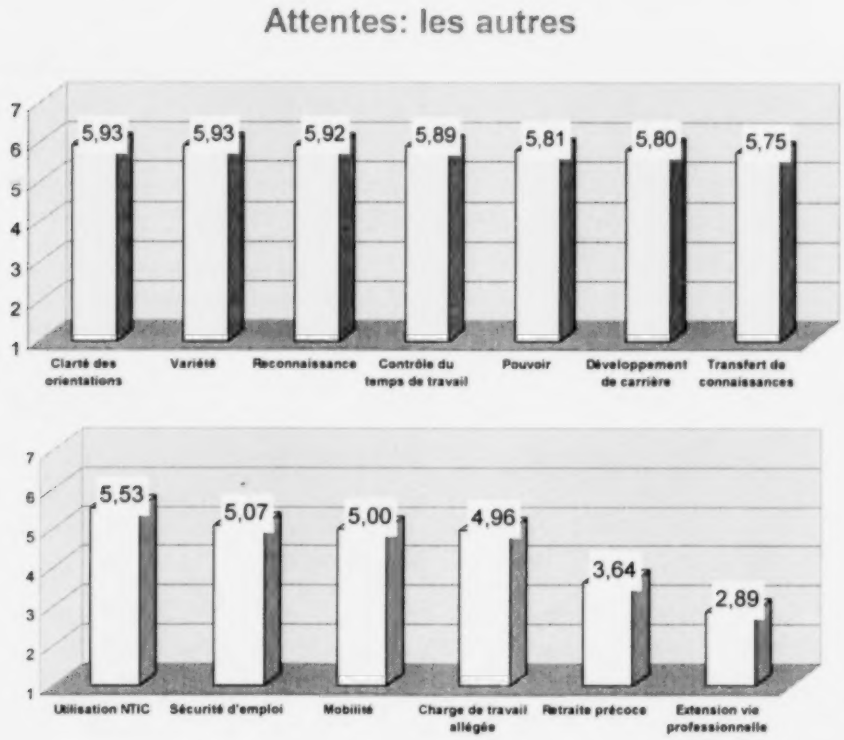
Figure 2.1



Des attentes inférieures à 5,75 reflètent des désirs plus limités (figure 2.2). C'est le cas de l'utilisation des NTIC où les efforts nécessaires au changement viennent certainement modérer l'attente, de la sécurité d'emploi qui ne préoccupe plus une majorité de répondants (95,4% des employés se disent permanents et ne dit-on pas qu'un besoin satisfait n'est plus un besoin?), de la mobilité qui apparaît bien contraignante lorsqu'elle n'est pas souhaitée et, plus paradoxalement, de l'allègement de la charge de travail qui n'est même pas souhaité fortement par un grand nombre de répondants ... à moins que cet espoir apparaisse tellement irréaliste qu'il en vienne lui

aussi à restreindre le niveau d'aspiration. Pourtant dans ces derniers cas (faibles attentes), le niveau de variance élevé des résultats vient nous indiquer que l'étalement des réponses est beaucoup plus fort que pour les attentes plus importantes et que, pour certains individus, ces dimensions restent donc des enjeux importants (notamment la sécurité d'emploi, l'allègement du travail et la mobilité).

Figure 2.2



Finalement le résultat le plus important dans le cadre de notre problématique vient des attentes relatives à la retraite qui sont de loin les attentes considérées les moins importantes par les répondants. Il y a des enjeux au travail actuellement beaucoup plus importants que la question de la retraite. Néanmoins, les variances très élevées des réponses (les plus fortes des 21 attentes) nous indiquent que ceci est un peu moins vrai pour certains répondants (notamment les plus âgés comme nous le verrons) qui, au fur et à mesure, qu'ils approchent de la retraite, développent des attentes plus précises par rapport au départ précoce ou à l'extension de la vie professionnelle, et accordent à ces attentes une importance plus forte.

2.3.3 Variation des attentes selon certaines caractéristiques individuelles

2.3.3.1 Variation des attentes selon le sexe

Douze attentes ont des moyennes significativement différentes pour les hommes et pour les femmes. En règle générale, les attentes sont plus élevées pour les femmes que pour les hommes (onze sur douze) (figure 2.3). Une seule attente déroge à cette constatation, soit celle relative à l'utilisation des nouvelles technologies où le désir d'utilisation est plus fort pour les hommes. Ceci concorde avec le constat que les femmes, plus que les hommes, accordent souvent une plus grande importance aux aspects relationnelles du travail plutôt qu'à ses aspects technologiques.

Figure 2.3

Attentes: variations selon le sexe

(+) attentes plus fortes chez les femmes
(-) attentes plus fortes chez les hommes

Attentes	Différences
Charge de travail moins lourde	+0,408**
Sécurité d'emploi	+0,390**
Participation	+0,200**
Relations interpersonnelles	+0,193**
Nouvelles technologies	-0,189**
Qualité de vie au travail	+0,177**
Clarté des orientations	+0,173**
Pouvoir	+0,156**
Reconnaissance	+0,140**
Équilibre travail-famille	+0,132*
Contrôle du temps de travail	+0,129*
Autonomie	+0,098*

**p<0,01; *p<0,05

En ce qui concerne les attentes plus importantes pour les femmes, notons l'allègement de la charge de travail que les femmes réclament ou espèrent beaucoup plus que les hommes, vraisemblablement à partir d'un souci plus grand d'équilibre travail-travail et pour certaines (les plus jeunes notamment) d'une implication plus forte dans la famille. Vient ensuite l'attente de sécurité d'emploi ce qui est cohérent avec de nombreuses recherches qui montrent (notamment à travers la littérature sur les ancres de carrière) que les femmes ont un besoin de sécurité au travail plus élevé. À un niveau moindre on retrouve l'attente de participation et de contacts avec les gens (relations interpersonnelles), ce qui confirme les préférences des femmes (en moyenne!) à travailler en groupe ainsi que leur besoin plus fort de communiquer.

2.3.3.2 Variation des attentes selon l'âge

Ici les résultats peuvent différer quelque peu selon qu'on considère l'âge comme une variable continue ou comme une variable dichotome (par exemple les 45 ans et moins versus les 50 ans et plus). Néanmoins, un constat général émerge, celui d'attentes moins élevés avec l'âge (figure 2.4). L'expérience rend-elle plus réaliste? Une seule attente fait exception, celle relative à l'extension de la vie professionnelle qui est plus élevée chez les 50 ans et plus que chez les plus jeunes. Ceci corrobore ce que nous disions précédemment à savoir que les attentes de retraite se précisent avec l'âge et que les jeunes ont tendance à entrevoir le départ à la retraite d'une manière plus radicale. Plus on approche de ce départ, plus de personnes ont tendance à l'appréhender (ou du moins à ressentir une certaine inquiétude) et donc à avoir une attente plus élevée d'extension. Un autre effet renforce cette relation, celui des plus âgés qui ont souvent des attentes d'extension professionnelle plus élevées, tout simplement parce que ceux qui ont des attentes de départ précoce... sont déjà partis.

Parmi les autres attentes qui se réduisent significativement avec l'âge, on relève le développement de carrière ce qui corrobore le fait que certains vieillissants (mais pas tous!) ont moins envie d'acquérir de nouvelles connaissances, de relever des défis et se contentent plus facilement du statu quo. Cela pourrait s'expliquer par le modèle du plafonné "heureux" qui revient constamment dans la littérature sur le développement de carrière. Une autre explication serait également plausible. Étant donné l'importance accordée par les cadres vieillissants aux transferts des connaissances, ces derniers considèrent avoir un bagage de connaissance suffisant et manifestent par conséquent une moins forte attente que les plus jeunes relativement au développement des compétences. Un peu moins distinctes de celles des jeunes cadres mais néanmoins significatives à 1%, on retrouve des attentes d'équilibre travail-famille, d'utilisation des NTIC et de réalisation au travail qui sont moins fortes chez les cadres vieillissants.

Figure 2.4

Attentes: variations selon l'âge

(+) attentes plus fortes chez les cadres plus âgés
(-) attentes plus fortes chez les cadres plus jeunes

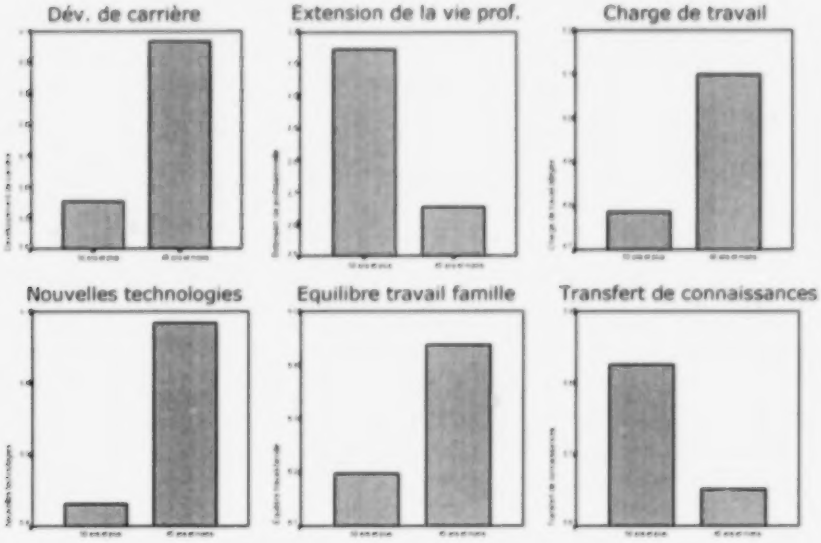
Attentes	Corrélations
Développement de carrière	-0,322**
Extension de la vie professionnelle	+0,144**
Équilibre travail-famille	-0,132**
Nouvelles technologies	-0,117**
Réalisation de soi	-0,097**
Charge de travail moins lourde	-0,077**
Participation	-0,065**

**p<0,01; *p<0,05

Si l'on sépare en deux groupes d'âge les répondants (45 ans et - versus 50 ans et +) (figure 2.5), on renforce le désir d'alléger la charge de travail chez les plus jeunes et on introduit une deuxième dimension où, contrairement à la tendance générale, l'attente est plus élevée chez les cadres vieillissants. Il s'agit du désir de transférer ses connaissances (figure 2.5). Par contre, les écarts relatifs à l'attente de réalisation de soi et à la participation, déjà relativement faibles dans la figure 2.4, ne sont plus significatifs à 5%.

Figure 2.5

ATTENTES selon l'âge recodé :
les 6 écarts significatifs



2.3.3.3 Variation des attentes selon le niveau de scolarité

Les personnes les plus scolarisées (ici celles qui détiennent une maîtrise ou un doctorat) se distinguent significativement de celles qui sont moins scolarisées (par exemple celles qui n'ont pas complété un premier cycle universitaire) par certaines attentes plus élevées et par d'autres plus faibles (figure 2.6). Dans le premier groupe, se retrouvent des attentes généralement plus reliées au travail lui-même (variété, utilité, pouvoir) et à la progression de carrière (réalisation dans le travail, développement de carrière). Dans le second, on retrouve des attentes plus reliées aux conditions de travail (sécurité d'emploi, retraite précoce, équilibre travail-famille, clarté des orientations). Ces résultats pourraient indiquer une préoccupation plus marquée des plus scolarisés pour les facteurs intrinsèques de travail et au contraire une préoccupation plus marquée des moins scolarisés pour les facteurs extrinsèques. Ces derniers sont plus sur la défensive et se préoccupent davantage de satisfaire des besoins primaires de sécurité ou de qualité de vie alors que les plus scolarisés, peut être parce que ces besoins sont déjà réalisés en partie, se tournent vers des besoins plus élevés (du moins dans la hiérarchie de Maslow!) de réalisation de soi, de développement et de progression. En cohérence avec ces résultats, l'engagement des moins scolarisés apparaît plus forcé et raisonné ($r = -0{,}128^{**}$); ils auraient plus de difficulté à quitter leur organisation et à retrouver ailleurs les mêmes opportunités de carrière.

Figure 2.6

Attentes: variations selon la scolarité

(+) attentes plus fortes chez plus scolarisés
(-) attentes plus fortes chez les moins scolarisés

Attentes	Corrélations
Sécurité d'emploi	
Retraite précoce	-0,171**
Variété	-0,151**
Réalisation de soi	+0,125**
Équilibre travail-famille	-0,118**
Développement de carrière	+0,118**
Clarté des orientations	-0,093**
Être utile	+0,083*
Pouvoir	+0,069*
Satisfaction de la clientèle	-0,067*

**p<0,01; *p<0,05

2.3.3.4 Variation des attentes selon le niveau hiérarchique

Les résultats à ce niveau sont très clairs : les attentes sont en règle générale plus élevées (lorsqu'elles sont significativement différentes) pour les cadres intermédiaires que pour les cadres supérieurs (figure 2.7). Deux exceptions : l'attente de variété et le désir d'avoir du pouvoir et d'être en mesure de changer les choses qui sont plus élevés pour les cadres supérieurs. Ayant développé des relations moins affectives avec leur travail et leur organisation et étant moins en situation de contrôle, les cadres intermédiaires ont donc des attentes nettement plus élevées en matière de sécurité d'emploi, de retraite précoce, d'équilibre travail-famille et de clarification des orientations et des mandats de travail.

Figure 2.7

Attentes: variations selon le niveau hiérarchique

(+) attentes plus fortes chez les cadres intermédiaires
(-) attentes plus fortes chez les cadres supérieurs

Attentes	Différences
Sécurité d'emploi	+1,000**
Retraite précoce	+0,429**
Équilibre travail-famille	+0,332**
Clarté des orientations	+0,294**
Charge de travail moins lourde	+0,260*
Nouvelles technologies	+0,214*
Relations interpersonnelles	+0,177*
Variété	-0,167*
Contrôle du temps de travail	+0154*
Pouvoir	-0,142*
Qualité de vie au travail	+0,110*

**p<0.01: *p<0.05

2.4 Les possibilités de réalisation

2.4.1 Les dimensions latentes

Dans quelle mesure est-il possible de réaliser ces attentes dans l'emploi. C'est ce que mesurent les diverses possibilités de réalisation sur une échelle allant là encore de très faiblement possible (1) à très fortement possible (7). Pour fins de cohérence nous avons regroupé les indicateurs de la même façon que pour les attentes. Ainsi il sera possible de calculer l'insatisfaction comme la différence entre l'attente (section 2.3) et la possibilité de réalisation (section 2.5). L'annexe II présente les mesures de cohésion (alpha de Cronbach) pour les regroupements comprenant plus d'un indicateur (ce qui est le cas de 10 dimensions sur 21). Ces mesures sont toutes plus élevées que dans le cas des attentes et attestent de la bonne cohérence des dimensions.

2.4.2 L'importance des possibilités de réalisation

Les plus fortes possibilités concernent, dans l'ordre, les relations interpersonnelles, la variété, la possibilité d'être utile, l'autonomie et la réalisation dans le travail (figure 2.8). Avec des niveaux entre 5 et 6, ces possibilités peuvent être considérées comme allant de "assez fortement possibles" à "fortement possibles". Les possibilités de s'impliquer dans le travail semblent donc assez élevées. On peut, en règle générale, participer et le travail est assez enrichi (variété, utilité, autonomie, relations personnelles, etc.).

Malgré leur forte importance, ces possibilités sont néanmoins loin d'équivaloir les niveaux d'attentes ce qui implique un certain niveau d'insatisfaction que nous évaluerons dans 2.5.

Comme pour les attentes, on peut remarquer que les deux premières dimensions sont des dimensions à un seul indicateur qui peuvent donc être un peu surestimées par le fait qu'il est plus facile d'obtenir une importance plus élevée à partir d'un seul indicateur que de plusieurs indicateurs (la moyenne a souvent tendance à niveler les résultats).

Figure 2.8

Avec les plus faibles possibilités de réalisation (figure 2.9), on voit que ce qui est en cause c'est la charge de travail élevée et ses effets négatifs sur le contrôle du temps de travail et surtout sur la qualité de vie et l'équilibre travail-famille. Les répondants notent aussi la faiblesse des possibilités de mobilité, la relative imprécision des orientations et le peu de reconnaissance dont ils bénéficient. En matière de retraite, les possibilités de retraite précoce semblent s'estomper et, à l'inverse, celles d'extension de la vie professionnelle prennent de l'ampleur. Selon l'avis des répondants, elles apparaissent plus réalistes dans le contexte actuel que les possibilités de retraite précoce. Étant donné la faiblesse des attentes relatives à l'extension de la vie professionnelle, il semblerait donc que les répondants en aient, en la matière, plus qu'ils n'en demandent!

Figure 2.9

Contrairement aux attentes qui sont largement influencées par des caractéristiques individuelles, les possibilités de réalisation sont plutôt influencées par des caractéristiques organisationnelles. Nous tenterons donc de voir si ces possibilités varient selon le niveau hiérarchique et selon la mission.

2.4.3 Possibilités selon le niveau hiérarchique

En règle générale, les possibilités de réalisation apparaissent moins fortes pour les cadres intermédiaires que pour les cadres supérieurs (figure 2.10). Ce sont notamment les possibilités de participer et d'avoir du pouvoir qui sont ici mises en cause. Mais il en existe dix autres allant des possibilités de variété et de réalisation au travail à celles de contrôle de son temps de travail. Une seule possibilité est plus élevée pour les cadres intermédiaires que pour les cadres supérieures, il s'agit des possibilités relatives à la mobilité mais étant donné la faiblesse des attentes en la matière, il n'est pas sûr que ce soit un avantage important pour les cadres intermédiaires.

2.4.4 Possibilités selon les missions

Selon les perceptions des répondants, de nombreuses possibilités de réalisation varient selon les missions, notamment la clarté des orientations, le pouvoir, la qualité de vie au travail, la possibilité d'être utile, la participation etc. (figure 2.11).

Figure 2.10

Possibilités: variation selon le niveau hiérarchique

(-) possibilités de réalisation moins fortes pour les cadres intermédiaires
(+) possibilités de réalisation moins fortes pour les cadres supérieurs

Possibilités de réalisation	**Différences**
Participation	-0,736**
Pouvoir	-0,682**
Variété	-0,449**
Réalisation de soi	-0,437**
Transfert des connaissances	-0,418**
Être utile	-0,407**
Reconnaissance	-0,403**
Clarté des orientations	-0,392**
Autonomie	-0,346**
Mobilité	+0,341**
Qualité de vie au travail	-0,311**
Développement de carrière	-0,308**
Contrôle du temps de travail	-0,212**

**p<0,01; *p<0,05

Figure 2.11

Possibilités: variation selon la mission

Attentes	**F(1)**
Clarté des orientations	11,85**
Pouvoir	6,89**
Qualité de vie au travail	6,37**
Être utile	5,38**
Participation	4,86**
Contrôle du temps de travail	4,83**
Satisfaction de la clientèle	4,46**
Autonomie	4,41**
Équilibre travail-famille	4,34**
Reconnaissance	3,62**
Nouvelles technologies	3,31**
Réalisation de soi	2,92**
Transfert des connaissances	2,55**
Variété	2,33**
Retraite précoce	2,30**

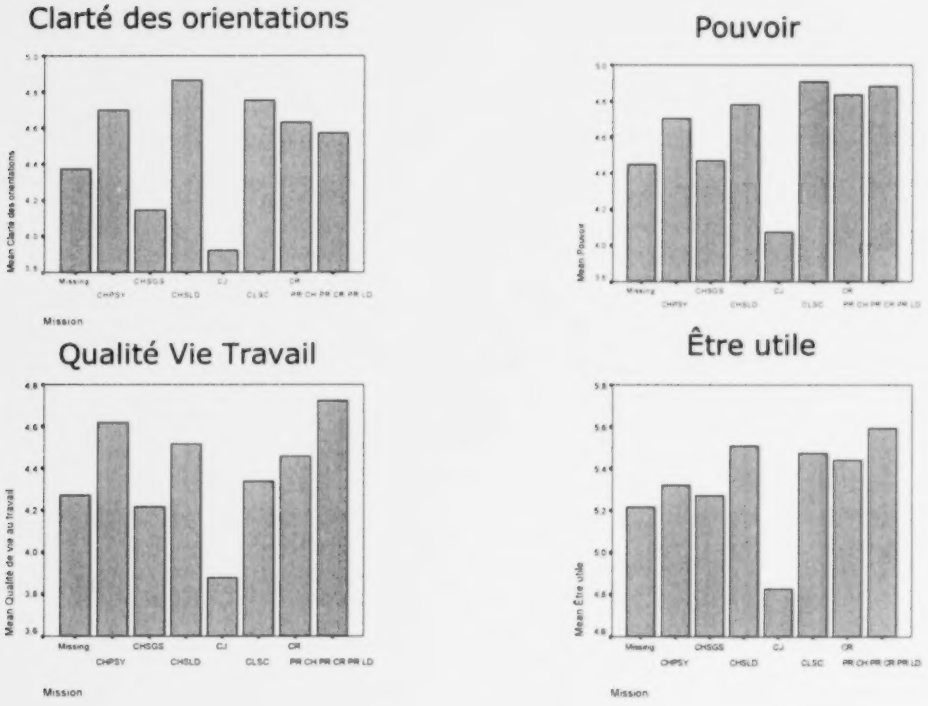
(1) Résultats de l'analyse de variance ANOVA.
Le coefficient indique si les possibilités de réalisation varient en fonction des missions Les quatre plus forte variation sont présentées dans la figure suivante.

**p<0,01; *p<0,05

Dans quelle(s) mission(s) plus précisément ces possibilités sont-elles plus faibles ou plus fortes? Cela dépend bien sûr de la possibilité de réalisation considérée. Pourtant, il apparaît clairement sur les graphiques relatifs aux quatre possibilités où les écarts sont les plus élevés (figure 2.12), que les centres jeunesse offriraient à cet égard les possibilités de réalisation les plus faibles.

Figure 2.12

POSSIBILITÉS selon la mission:
les quatre variations les plus grandes



Sur le point particulier des possibilités de retraite précoce, qui nous concerne davantage dans cette étude, celles-ci apparaîtraient moins élevées aux répondants dans les CLSC que dans les centres privés, les centres jeunesse ou les centres de réadaptation, mais les écarts entre les missions sont beaucoup moins importants que pour les quatre possibilités précédemment évoquées.

2.5 Les insatisfactions professionnelles

2.5.1 La mesure des insatisfactions

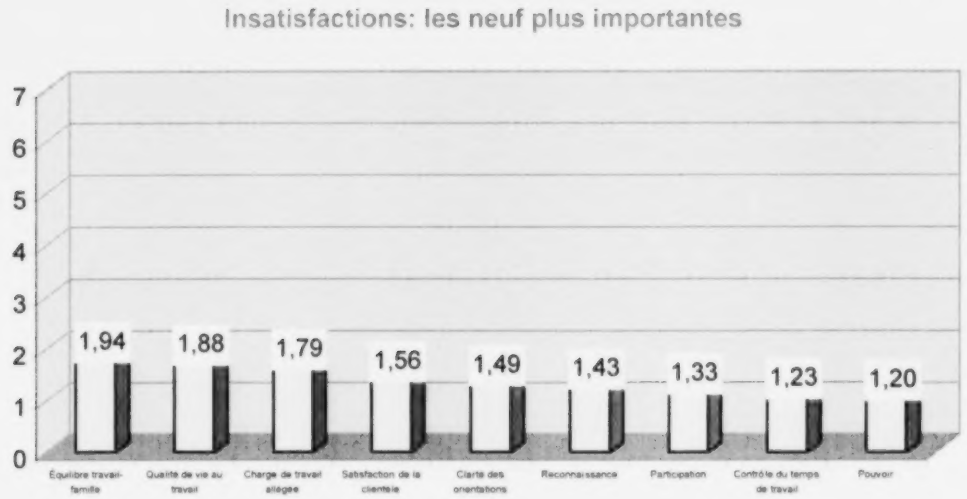
Pour chacune des 21 dimensions étudiées, la figure 2.13 rapproche l'attente de sa possibilité de réalisation correspondante et donne donc une idée de l'ampleur de l'insatisfaction définie comme la différence entre l'attente et la possibilité de réalisation.

Figure 2.13

2.5.2 L'importance des insatisfactions

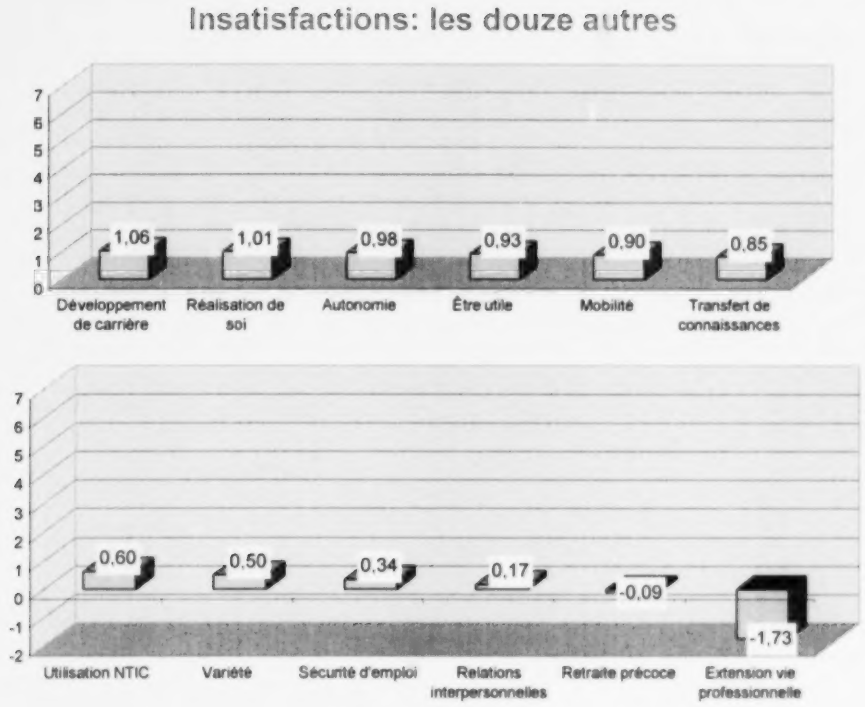
Comme le laissait présager l'analyse des faibles possibilités de réalisation (section 2.4.2), c'est la charge de travail et ses impacts sur la qualité de vie au travail, l'équilibre travail-famille, la satisfaction des besoins de la clientèle et la possibilité de contrôler son temps au travail qui sont au cœur de l'insatisfaction professionnelle (figure 2.14). Dans 4 de ces 5 cas, les écarts entre l'attente et la possibilité de réalisation sont de l'ordre de 1,5 à 2,0 points, ce qui peut être considéré comme important. Les autres insatisfactions majeures portent sur la clarté des orientations, la reconnaissance, la participation et le pouvoir, toutes ces dimensions ayant, là encore, des possibilités de réalisation assez réduites.

Figure 2.14



À l'autre bout du spectre se retrouvent des dimensions où les possibilités de réalisation sont élevées (relations interpersonnelles, variété, utilisation des NTIC, transfert des connaissances) ainsi que des dimensions où les attentes sont faibles (extension de la vie professionnelle, retraite précoce, sécurité d'emploi, mobilité) ce qui dans les deux cas se traduit par des insatisfactions plus réduites (figure 2.15). Notons que les insatisfactions en matière de retraite sont particulièrement influencées par la faiblesse des attentes puisque les insatisfactions y sont négatives ce qui peut — à défaut de satisfaction étant donné la faiblesse des attentes — équivaloir à de l'absence d'insatisfaction. Dans le cas de l'extension de la vie professionnelle, l'organisation a un problème différent de ce qui se passe dans le cadre des autres attentes. Il ne s'agit pas tant de mettre en place des pratiques pour satisfaire une attente qui existe à priori que de développer des attentes en la matière c'est-à-dire de changer la culture actuelle, très axée sur les départs précoces, et de favoriser une nouvelle culture plus propice à l'extension de la vie professionnelle.

Figure 2.15



2.5.3 Variation des insatisfactions selon certaines caractéristiques individuelles

2.5.3.1 Variation des insatisfactions selon le sexe

Comme il fallait s'y attendre à cause de l'importance de leurs attentes, les femmes sont en général plus insatisfaites que les hommes de leur travail (figures 2.16 et 2.17). Cinq écarts apparaissent significatifs à cet égard; en premier lieu il s'agit des insatisfactions relatives à la charge de travail élevée et à l'impossibilité de contrôler le temps de travail, à l'équilibre travail-famille et à la qualité de vie au travail. En deuxième lieu, l'insatisfaction relative à la participation n'est significative qu'à 5% mais correspond bien aux attentes plus élevées des femmes en la matière. Par contre, l'attente plus élevée des femmes relativement à la sécurité au travail ne se traduit pas en une insatisfaction plus marquée de ce groupe par rapport à cette dimension du travail.

Figure 2.16

Insatisfactions: variation selon le sexe

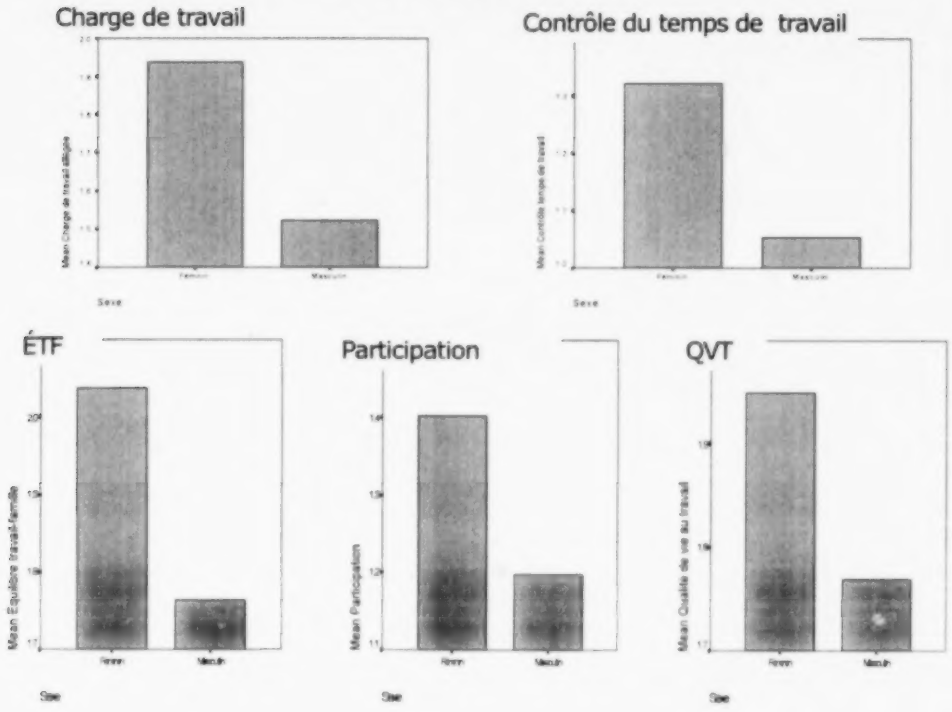
(+) insatisfactions plus fortes pour les femmes
(-) insatisfactions plus fortes pour les hommes

Insatisfactions	**Différences**
Charge de travail	+0,415**
Contrôle du temps de travail	+0,263**
Équilibre travail-famille	+0,274*
Participation	+0,205*
Qualité de vie au travail	+0,181*

**p<0,01; *p<0,05

Figure 2.17

INSATISFACTIONS selon le sexe:
les 5 écarts significatifs



2.5.3.2 Variation des insatisfactions selon l'âge

Ici aussi les insatisfactions selon l'âge sont grandement influencées par les attentes variables selon l'âge. Comme les attentes, certaines insatisfactions s'atténuent avec l'âge (figure 2.18). C'est le cas notamment des insatisfactions relatives au développement de carrière, à l'utilisation des nouvelles technologies, à la retraite précoce et à l'équilibre travail-famille qui sont significatives à 1%. Par contre, comme le laissait présager l'augmentation de l'attente avec l'âge, l'insatisfaction (toute relative!) spécifique à l'extension de la vie professionnelle augmente avec l'âge (significatif à 5% seulement).

Figure 2.18

Insatisfactions: variation selon l'âge

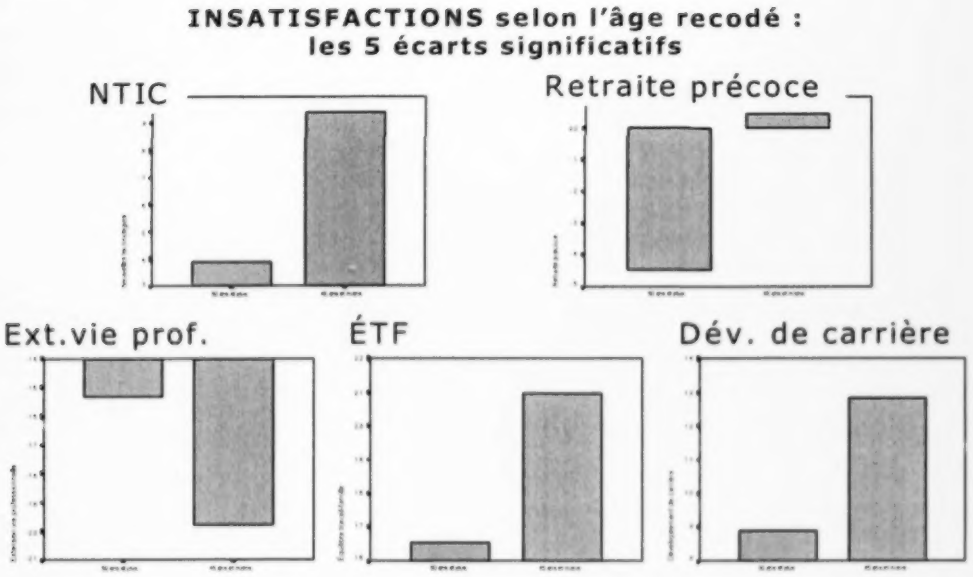
(+) insatisfactions plus fortes pour les cadres plus âgés
(-) insatisfactions plus fortes pour les cadres plus jeune

Insatisfactions	**Corrélations**
Développement de carrière	-0,198**
Utilisation des nouvelles technologies	-0,181**
Retraite précoce	-0,117**
Équilibre travail-famille	-0,114**
Extension de la vie professionnelle	+0,082*
Clarté des orientations	-0,068*
Reconnaissance	-0,068*

**p<0,01; *p<0,05

Si l'on recode l'âge de manière à constituer deux groupes distincts, à savoir les cadres de âgés de plus de 50 ans et ceux ayant moins de 45 ans, ces cinq insatisfactions se retrouvent significatives même si leur rang est quelque peu modifié (figure 2.19).

Figure 2.19



2.5.3.3 Variation des insatisfactions selon la scolarité

Bien que le tableau des attentes en fonction de la scolarité soit partagé, certaines attentes étant plus fortes chez les plus scolarisés et certaines autres étant plus fortes chez les moins scolarisés, les huit insatisfactions qui varient significativement en fonction de la scolarité sont, pour leur part, toutes plus élevées chez les moins scolarisés (figure 2.20). Parmi les plus significatives, celles relatives à la sécurité d'emploi, à la retraite précoce et à la clarté des orientations correspondent bien à des attentes plus élevées de ce groupe d'employés (les moins scolarisés) mais celles relatives à la participation, à l'utilisation des nouvelles technologies, au pouvoir et à la reconnaissance correspondent à des possibilités de réalisation qui sont perçues comme moins élevées par les moins scolarisés.

Figure 2.20

Insatisfactions: variation selon la scolarité

(+) insatisfactions plus importantes chez les plus scolarisés
(-) insatisfactions plus importantes chez les moins scolarisés

Insatisfactions	**Corrélations**
Sécurité d'emploi	-0,151**
Participation	-0,092**
Retraite précoce	-0,092**
Nouvelles technologies	-0,085**
Clarté des orientations	-0,080*
Pouvoir	-0,078*
Reconnaissance	-0,077*
Charge de travail	-0,072*

**p<0,01; *p<0,05

2.5.4 Variation des insatisfactions selon certaines caractéristiques professionnelles

Étant donné le faible nombre de cadres non permanents (35 sur 971) et de cadres à temps partiel (63 sur 972), l'analyse de l'effet de ces variables présente un intérêt limité. Néanmoins — et assez paradoxalement — ce sont les permanents qui se plaignent le plus de la qualité de vie au travail, du manque de pouvoir et de l'absence d'équilibre travail-famille et les cadres à temps plein de l'absence de mobilité. Par contre, les cadres à temps partiel sont plus insatisfaits de la variété du travail et de la sécurité d'emploi. Toutes ces relations ne sont néanmoins significatives qu'à 5% à cause de la faible taille des groupes de non permanents et de temps partiels.

Les cadres qui supervisent plus d'employés sont en général plus insatisfaits de l'utilisation des nouvelles technologies, de la date de départ à la retraite qui n'est pas assez précoce (à 1%), de l'équilibre travail famille, de la qualité de vie au travail, du développement de carrière et de leur utilité au travail (à 5%). Il faut néanmoins être prudent dans l'analyse de ces résultats car certaines relations peuvent être dues à des caractéristiques individuelles comme l'âge, le sexe et l'ancienneté qui sont fortement reliées à l'éventail de subordination. Ainsi, les personnes qui déclarent les plus forts niveaux de supervision sont plutôt des femmes, sont plus jeunes et ont relativement une moins grande ancienneté comme cadre. Il est donc normal, par exemple, qu'elles aient plus de problèmes d'équilibre travail-famille et qu'elles aient une vision plus drastique du départ à la retraite.

Les variations des insatisfactions selon l'ancienneté sur le marché du travail et l'ancienneté comme cadre suivent le même modèle que les variations des insatisfactions selon l'âge. Ceci est normal puisque l'ancienneté sur le marché du travail et l'ancienneté comme cadre sont très corrélées à l'âge (respectivement $r = 0{,}864^{**}$ et $r = 0{,}563^{**}$). Les plus anciens ont donc des insatisfactions moins grandes par rapport au développement de carrière, à l'utilisation des nouvelles technologies, à l'équilibre travail-famille et, dans une mesure moindre, à la retraite précoce. Moins liées à l'âge, l'ancienneté chez l'employeur et l'ancienneté dans le poste actuel se distinguent des autres anciennetés par certaines spécificités. Ainsi, la première semble favoriser l'augmentation des insatisfactions en matière de pouvoir, de qualité de vie au travail et de service à la clientèle (significatifs à 1%) alors que la seconde favorise plutôt l'augmentation de l'insatisfaction relative à la reconnaissance (significatif à 1%).

Finalement, nous avons analysé les variations de l'insatisfaction selon le niveau hiérarchique. Comme le laissait déjà présager le niveau des attentes des cadres intermédiaires, qui dépassait largement, dans la grande majorité des cas, celui des cadres supérieurs, les insatisfactions se révèlent être bien plus élevées chez les cadres intermédiaires que chez les cadres supérieurs. L'écart est même significatif pour toutes les insatisfactions sauf une, celle relative à la mobilité où nous avions vu que les possibilités étaient moins fortes pour les cadres supérieurs (figure 2.10). Les insatisfactions, où les écarts enregistrés sont les plus grands, sont celles relatives à la sécurité d'emploi, à la clarté des orientations, à la participation, à la retraite précoce, au pouvoir, à la reconnaissance, au transfert des connaissances, etc. (figure 2.21)

Figure 2.21

Insatisfactions: variation selon le niveau hiérarchique

Les sept plus significatives
(+) insatisfactions plus importantes chez les cadres intermédiaires
(-) insatisfactions plus importantes chez les cadres supérieures

Insatisfactions	Différences
Sécurité d'emploi	+0,785**
Clarté des orientations	+0,687**
Participation	+0,674**
Retraite précoce	+0,580**
Pouvoir	+0,544**
Reconnaissance	+0,496**
Transfert des connaissances	+0,451**

**p<0,01; *p<0,05

2.5.5 Variation des insatisfactions selon certaines caractéristiques organisationnelles

En règle générale, plus la taille de l'établissement est grande plus l'insatisfaction risque d'être forte. C'est le cas des insatisfactions relatives à la clarté des orientations, au service à la clientèle, au pouvoir, à la participation (significatifs à 1%), à l'utilité, à la qualité de vie du travail, à l'autonomie et au développement de carrière (significatifs à 5%). Une seule insatisfaction a tendance à diminuer avec la taille de l'organisation, il s'agit de celle qui est relative à la sécurité au travail (significative à 1%).

Finalement, le niveau d'insatisfaction varie d'une mission à l'autre. Ainsi, en règle générale, il est plus élevé dans les centres jeunesse et les CHSGS que dans les CHPSY ou les centres de réadaptation. Plus spécifiquement, seize insatisfactions présentent des variations significatives selon les missions (figure 2.22). Parmi les variations les plus grandes, notons l'insatisfaction relative aux NTIC, qui est plus faible dans les centres de réadaptation, et les insatisfactions relatives à la clarté des orientations, au pouvoir, à la participation, à l'utilité et à l'autonomie qui sont systématiquement plus élevées dans les centres jeunesse (figure 2.23).

Figure 2.22

Insatisfactions: variation selon la mission

Les onze plus significatives

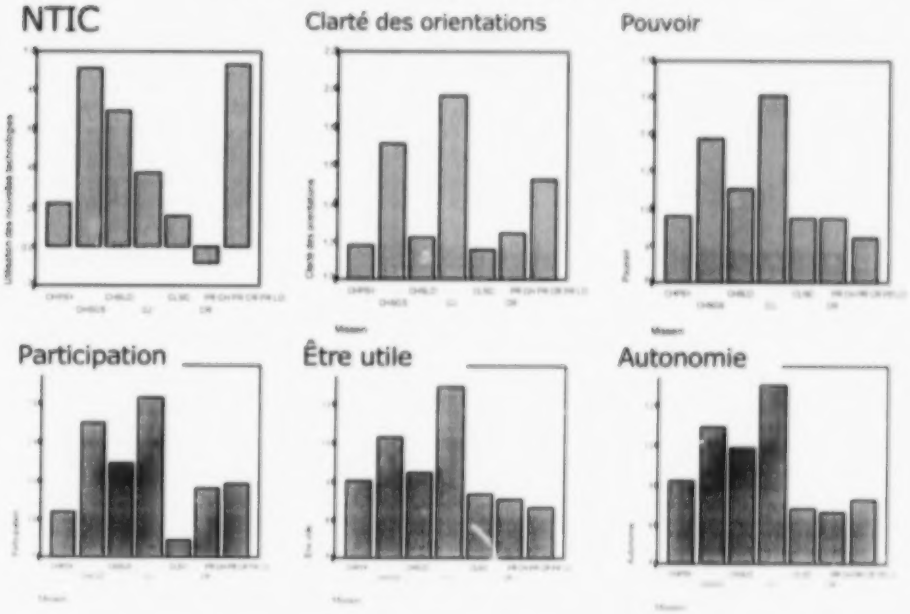
Insatisfactions	**F(1)**
Utilisation des nouvelles technologies	7,40**
Clarté des orientations	5,77**
Pouvoir	5,71**
Participation	4,59**
Être utile	4,57**
Autonomie	4,37**
Charge de travail	3,83**
Équilibre travail-famille	3,70**
Développement de carrière	3,54**
Qualité de vie au travail	3,43**
Réalisation de soi	3,26**

**p<0,01; *p<0,05

(1) Résultats de l'analyse de variance ANOVA.
Le coefficient indique si les possibilités de réalisation varient en fonction des missions les six plus fortes variations sont présentées dans la figure suivante

Figure 2.23

INSATISFACTIONS selon la mission :
les 6 écarts les plus importants



2.5.6 Gravité des insatisfactions

Comme nous le laissions entendre au début de ce chapitre, l'insatisfaction au travail est un grave problème car elle est associée à des attitudes, comportements et états que l'on peut qualifier d'indésirables ou de contre-productifs. Ainsi comme le montre la figure 2.24, il y a un lien (inverse) assez net entre certaines insatisfactions et la performance au travail du répondant (tel que perçue par lui-même). Ces liens sont très nettement renforcés lorsqu'on associe les insatisfactions à la performance au travail du supérieur (les répondants devaient se prononcer sur la manière dont le supérieur évaluait leur performance au travail). On retrouve un lien du même ordre de grandeur avec l'intention de quitter et la santé. Plus on est insatisfait, plus on a l'intention de quitter (l'intention de quitter est un excellent prédicateur du roulement) et moins on est en bonne santé (cause ou effet?).

Figure 2.24

Gravité des insatisfactions: liens avec certaines conséquences

Insatisfaction Corrélations	Performance au travail	Performance selon le superviseur	Intention de quitter	Santé
Autonomie	NS	-0,224**	0,218**	-0.255**
Charge de travail allégée	NS	-0,093**	0,151**	-0,348**
Clarté des orientations	-0,94**	-0,222**	0,256**	-0,297**
Contrôle temps de travail	-0,078*	-0,136**	0,160**	-0,285**
Développement de carrière	NS	-0,207**	0,276**	-0,187**
Équilibre travail-famille	NS	-0,088**	0,179**	-0,325**
Extension de la vie prof.	NS	NS	NS	NS
Mobilité	NS	NS	0,228**	-0,130**
Utilisation des NTIC	NS	-0,099*	0,092**	NS
Participation	NS	-0,207**	0,285**	-0,260**
Pouvoir	-0,071*	-0,265**	0,313**	-0,334**
Qualité de vie au travail	-0,074*	-0,235**	0,285**	-0,399**
Réalisation de soi	-0,098**	-0,274**	0,323**	-0,277**
Reconnaissance	NS	-0,276**	0,319**	-0,311**
Relations	NS	-0,088**	0,144**	-0,133**
Retraite précoce	-0,071*	NS	0,148**	-0,240**
Sécurité d'emploi	-0,076*	-0,144**	NS	-0,122**
Satisfaction clientèle	-0,141**	-0,152**	0,165**	-0,218**
Transfert des connaissances	-0,070*	-0,149**	0,189**	-0,136**
Être utile	-0,102**	-0,260**	0,279**	-0,280**
Variété	NS	-0,136**	0,170**	-0,138**
Insatisfaction générale	-0,083*	-0,264**	0,341**	-0,395**

**p<0,01; *p<0,05

Finalement, les insatisfactions sont également liées à l'engagement qu'il soit raisonné, affectif ou normatif (voir partie 4 du rapport pour les définitions de ces trois dimensions de l'engagement). Au niveau raisonné la relation est positive, ce qui est normal puisque ce type d'engagement conduit à une performance inférieure à la moyenne. Par contre, cette relation est assez fortement négative avec l'engagement affectif qui, lui, est associé à une performance au-dessus de la moyenne, à une forte intention de rester et à une bonne santé. Avec des corrélations supérieures à 0,45, les insatisfactions relatives à la participation et au pouvoir apparaissent particulièrement critiques à cet égard et les efforts organisationnels devraient se concentrer sur leur résorption. À l'inverse, une seule insatisfaction ne présente aucun lien avec toutes ces conséquences (ou causes dans certains cas?). Il s'agit de l'insatisfaction relative à l'extension professionnelle qui, si elle n'est pas satisfaite, ne présente pas d'association significative avec les attitudes, comportements et états analysés. Ceci pourrait pousser à croire que l'insatisfaction de cette attente n'est pas préjudiciable pour l'organisation, mais il faut être prudent car l'attente relative à l'extension professionnelle est si faible que la plupart des insatisfactions sont négatives et que tenter d'expliquer des insatisfactions négatives n'a pas un sens très clair.

Figure 2.25

Gravité des insatisfactions : liens avec l'engagement organisationnel

Insatisfaction	Engagement raisonné	Engagement affectif	Engagement normatif
	Corrélations		
Autonomie	0,263**	-0,408**	-0,218**
Charge de travail allégée	0,127**	-0,101**	NS
Clarté des orientations	0,242**	-0,392**	-0,223**
Contrôle temps de travail	0,116**	-0,173**	-0,097**
Développement de carrière	0,177**	-0,359**	-0,160**
Équilibre travail-famille	0,130**	-0,112**	-0,095**
Extension de la vie prof.	NS	NS	NS
Mobilité	0,135**	-0,173**	-0,163**
Utilisation des NTIC	NS	-0,175**	-0,095**
Participation	0,230**	-0,475**	-0,243**
Pouvoir	0,273**	-0,458**	-0,249**
Qualité de vie au travail	0,240**	-0,343**	-0,210**
Réalisation de soi	0,249**	-0,429**	-0,222**
Reconnaissance	0,307**	-0,422**	-0,283**
Relations	0,089**	-0,220**	-0,095**
Retraite précoce	0,193**	-0,172**	-0,130**
Sécurité d'emploi	0,239**	-0,076*	-0,068*
Satisfaction clientèle	0,179**	-0,185**	-0,112**
Transfert des connaissances	0,132**	-0,246**	-0,113**
Être utile	0,266**	-0,438**	-0,219**
Variété	0,143**	-0,262**	-0,153**
Insatisfaction générale	0,304**	-0,448**	-0,257**

**p<0,01; *p<0,05

2.6 L'insatisfaction générale

2.6.1 La mesure

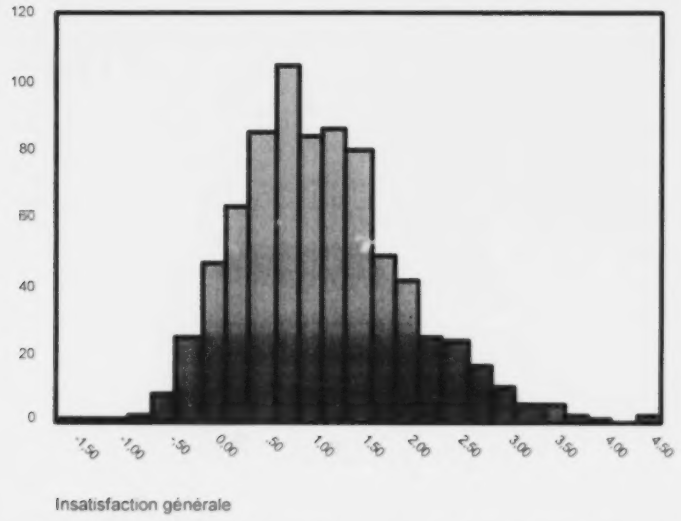
Par ce terme d'insatisfaction générale nous désignons l'insatisfaction qui est mesurée à partir de l'addition (ou de la moyenne!) de toutes les insatisfactions spécifiques que nous avons mesurées. Ces insatisfactions spécifiques sont assez fortement corrélées les unes avec les autres (moyenne des r = 0,37) et leur agrégation présente une mesure globale dont la validité de contenu est beaucoup plus élevée. Pourtant, les insatisfactions relatives à la retraite doivent être éliminées de cette échelle: car 1°) elles sont fréquemment négatives (et le sens à accorder aux variations d'une insatisfaction négative n'est pas très clair; par exemple est-ce qu'une insatisfaction très négative qui devient moins négative reflète bien une aggravation de la situation?) et 2°) elles s'opposent l'une à l'autre (on ne peut pas en même temps avoir une insatisfaction relative au départ précoce et une insatisfaction relative à l'extension de la vie professionnelle). Pour ces raisons l'insatisfaction générale a été calculée comme la moyenne des 19 autres insatisfactions spécifiques. Avec cette échelle nous disposons d'un instrument qui peut nous permettre d'évaluer précisément le niveau d'insatisfaction qui peut prévaloir dans certains établissements ou pour certaines catégories de répondants.

2.6.2 La distribution de l'insatisfaction

Sur une échelle qui va théoriquement de –7 à +7, la moyenne de l'insatisfaction est de +1,1 et l'écart type est de 0,86 (figure 2.26). La distribution est biaisée à droite du côté des fortes insatisfactions ce qui est normal puisque les attentes sont généralement plus fortes que les possibilités et les insatisfactions négatives sont donc rares.

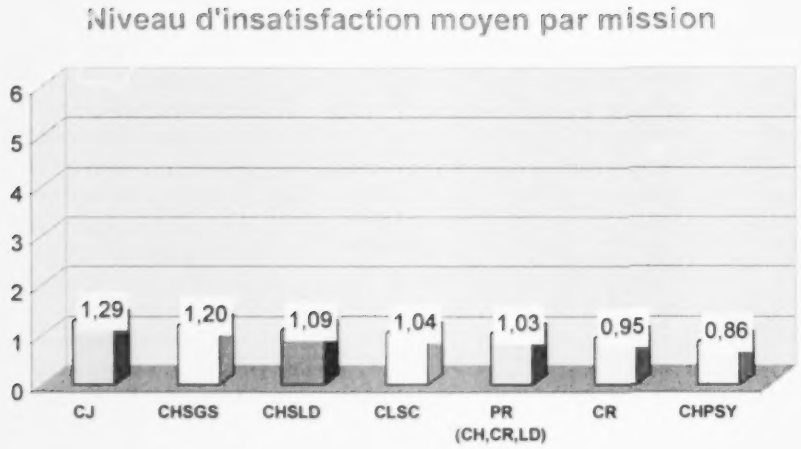
Figure 2.26

DISTRIBUTION DE L 'INSATISFACTION



Si l'on s'intéresse à la distribution de cette insatisfaction selon les missions, on constate qu'elle est

Figure 2.27



2.6.3 Modèles explicatifs de l'insatisfaction

Plutôt que d'envisager l'élaboration d'un modèle global (incluant tous les facteurs explicatifs possibles) où les variables se masqueraient les unes les autres, nous avons choisi de construire (à l'aide de régressions multiples) plusieurs modèles explicatifs relatifs à des blocs de variables homogènes. Il pourra encore y avoir de la colinéarité à l'intérieur de chaque bloc, mais celle qui existe entre les différents blocs ne viendra pas masquer les résultats.

2.6.3.1 Modèles relatifs aux facteurs individuels

Au niveau des variables socio-démographiques, six variables étaient considérées : l'âge, le sexe, la scolarité, le revenu familial, le nombre de dépendants et le fait d'avoir un conjoint. Trois sont significatives (figure 2.28) dont deux, le sexe et la scolarité, vont bien dans le sens des relations mises en évidence dans la section 2.5.3. La troisième variable, le revenu familial, est la seule à être significative à 1%; elle montre comment le niveau de ressources du répondant modifie ses perceptions et manières de « voir » son milieu de travail. L'âge par contre n'est pas significatif au niveau global bien qu'il le soit sur un certain nombre de dimensions spécifiques de l'insatisfaction (voir section 2.5.3.2).

Au niveau des variables professionnelles, neuf variables ont été entrées dans le modèle: le statut d'emploi, le travail à temps plein ou à temps partiel, l'éventail de subordination, l'expérience sur le marché du travail, l'expérience en tant que cadre, l'expérience chez l'employeur actuel, l'expérience dan le poste actuel, le revenu personnel et le niveau hiérarchique (figure 2.28). Seules ces deux dernières variables sont significatives, le revenu confirmant l'influence du niveau de ressources sur les attentes (en règle générale, plus les ressources sont réduites, plus les attentes, surtout en matière de conditions de travail, sont élevées) et le niveau hiérarchique validant la constatation déjà faite (section 2.5.4) d'une insatisfaction beaucoup plus élevée chez les cadres intermédiaires que chez les cadres supérieurs.

Avec les caractéristiques psychoaffectives et cognitives on entre encore plus dans le domaine du perceptuel qui est beaucoup plus lié aux attitudes et aux comportements que celui des caractéristiques objectives. Ici seulement cinq variables ont été testées : l'attachement au travail (selon une modification de l'échelle d'engagement organisationnel affectif de Allen et Meyer, ? = 0,64), le plafonnement de carrière (? = 0,78), le volontarisme et le déterminisme au travail (selon des échelles réduites de Levenson, ? = 0,48 et 0,75) et l'importance du travail dans la vie (selon une échelle adaptée de Kanungo, ? = 0,75) (figure 2.28). Les trois variables significatives : le sentiment de plafonnement, le volontarisme et l'attachement au travail expliquent une forte proportion de la variance de l'insatisfaction (R^2 = 25,7%).

Figure 2.28

MODÈLES EXPLICATIFS DE L'INSATISFACTION:
les facteurs individuels
(régressions multiples)

Caractéristiques socio-démographiques	(**R**=0,168)
Revenu familial	ß = -0,108**
Sexe	ß = -0,089*
Scolarité	ß = -0,078*
Caractéristiques professionnelles	(**R**=0,190)
Revenu personnel	ß = -0,118**
Niveau hiérarchique	ß = -0,100*
Caractéristiques psychoaffectives et cognitives	(**R**=0,435)
Sentiment de plafonner	ß = +0,304**
Volontarisme	ß = -0,212**
Attachement au travail	ß = -0,196**

**p<0,01; *p<0,05

2.6.3.2 Modèles relatifs aux facteurs organisationnels

Le premier bloc comprenait toutes les missions et le modèle qui émerge de l'analyse confirme le niveau d'insatisfaction significativement moins élevé qui existe au CHPSY. Le second modèle tentait de mettre en évidence des liens entre certaines tendances de l'environnement actuel et l'insatisfaction. Cet effort était fondé puisque le pouvoir explicatif d'un tel modèle est élevé (R^2 = 38,8%). Certaines tendances actuelles augmenteraient l'insatisfaction (notamment l'accroissement des conflits de rôles, l'alourdissement de la charge de travail, l'importance des jeux de coulisse, l'imputabilité accrue pour des décisions que l'on ne contrôle, l'extension des exigences de communication) mais d'autres la réduiraient (le style de gestion plus participatif, l'utilisation accrue des nouvelles technologies, la multiplication des partenariats, la complexification du travail). Ces résultats sont intéressants car ils montrent 1°) que l'alourdissement de la charge de travail n'a pas un effet aussi important qu'on pourrait s'y attendre sur l'insatisfaction, 2°) que le style de gestion participatif a un effet particulièrement réducteur de l'insatisfaction, 3°) que l'utilisation des NTIC, toute stressante qu'elle soit, n'en réduit pas moins

l'insatisfaction, 4°) qu'à part l'alourdissement de la charge de travail, ce sont surtout les éléments d'ambiguïté, de conflit de rôle, de jeux de coulisse, de responsabilisation sans contrôle, etc. qui suscitent l'insatisfaction, 5°) que la complexification du travail, qui doit donc être vue ici comme un élément d'enrichissement, n'augmente pas mais réduit l'insatisfaction, 6°) que la limitation des ressources n'a pas sur l'insatisfaction un effet aussi dramatique qu'on pourrait le croire.

Figure 2.29

MODÈLES EXPLICATIFS DE L'INSATISFACTION:
le contexte organisationnel
(régressions multiples)

- **Caractéristiques organisationnelles** (R=0,106)
  - CHPSY ß = -0,106**
- **Tendances** (R=0,623)
  - Style de gestion plus participatif ß = -0,352**
  - Accroissement des conflits de rôles ß = +0,145**
  - Alourdissement de la charge de travail ß = +0,186**
  - Utilisation accrue des nouv. technol. ß = -0,131**
  - Importance des jeux de coulisse ß = +0,149**
  - Multiplication des partenariats ß = -0,172**
  - Imputabilité accrue p. décis. non con ß = +0,108**
  - Extension des exig. de communic. ß = +0,134**
  - Complexification du travail ß = -0,128**
  - Exigences accrues de la clientèle ß = +0,090*
  - Limitation des ressources ß = +0,086*

**p<0,01; *p<0,05

2.6.3.3 Modèles relatifs aux facteurs liés à la gestion

La gestion du changement, telle qu'elle s'est effectuée dans les cinq dernières années, a-t-elle eu une influence sur cette insatisfaction? Il semblerait que oui puisque trois éléments de cette gestion sont ici mis en cause par les personnes les plus insatisfaites : 1°) le traitement individuel des personnes n'aurait pas été juste et équitable, 2°) l'information n'aurait pas été très complète (bien qu'il faille se rappeler que la communication opérationnelle et l'information stratégique sont deux pratiques considérées comme très fréquentes), 3°) le transfert des connaissances n'aurait pas été effectué.

Quand on analyse plus spécifiquement les pratiques de gestion, on s'aperçoit que de nombreuses pratiques de gestion sont significativement associées à l'insatisfaction. Au niveau bivarié, l'insatisfaction de ceux qui disent que la pratique n'existe pas est toujours supérieure à ceux qui croient qu'elle existe. Cet écart n'est pas significatif seulement pour quatre pratiques (rémunération liée à l'évaluation du rendement, rappel de cadres retraités, indexation des rentes de retraite et possibilité de bénéficier d'une rente de retraite supérieure pour ceux qui continuent à travailler au delà de l'âge normal de la retraite). Pour toutes les autres, l'écart est significatif ce qui laisse présager une association entre l'insatisfaction et la pratique. Pourtant, il faut être prudent car les insatisfaits ont tendance, plus que les autres, à justifier leur insatisfaction en niant la présence de la pratique (même si elle existe) alors que les satisfaits ont tendance à affirmer qu'elle existe (même si elle n'existe pas). De plus certaines pratiques existent simultanément (par exemple évaluation formelle du rendement et feedback sur le rendement) et l'association entre

l'insatisfaction et l'une des pratiques peut se reporter artificiellement sur l'autre à cause de la forte corrélation entre les deux pratiques.

Figure 2.30

MODÈLES EXPLICATIFS DE L'INSATISFACTION:
la gestion
(régressions multiples)

La gestion des changements	**(R=0,381)**
traitement juste et équitable des personnes	ß = -0,174**
information très complète	ß = -0,153**
transfert des connaissances réalisé	ß = -0,125**
Les pratiques de gestion des ress. humaines	(R=0,554)
Participation à des comités stratégiques	ß = +0,149**
Entretien period. de carrière avec supérieur	ß = +0,126**
Formation adaptée aux besoins personnels	ß = +0,113**
Diffusion d 'informations stratégiques	ß = +0,105**
Aménagement du temps de travail	ß = +0,106**
Feedback sur le rendement au travail	ß = +0,114**
Programmes de développement en gestion	ß = +0,118**
Programme de congés pour raisons personn.	ß = +0,107*
Possibilités de jouer un rôle de formateur	ß = +0,106*
Indexation des rentes de retraite	ß = -0,098*
Évaluation périodique besoins de formation	ß = +0,087*

**p<0,01; *p<0,05

Le modèle de régression permet d'y voir un peu plus clair car il contrôle l'effet des variables significatives (figure 2.30). Il fait ressortir l'importance 1°) de la participation (déjà mise de l'avant dans les tendances favorisant le plus la satisfaction, section 2.6.3.2), particulièrement au niveau stratégique, 2°) de la communication (diffusion d'informations stratégiques, entretien périodique de carrière, feedback sur le rendement), 3°) de la formation et du développement (entretien périodique de carrière, formation adaptée aux besoins personnels, programmes de développement en gestion, évaluation périodique des besoins de formation) et 4°) des aménagements (formation adaptée, aménagement du temps de travail, programme de congés pour raisons personnelles).

L'information, la communication et la participation deviennent des modes de gestion incontournables de la main-d'œuvre professionnelle et cadre, hautement scolarisée et désireuse de contrôler son cadre de travail. La formation et le développement sont une deuxième exigence-clé pour une main-d'œuvre qui prend en charge de plus en plus sa carrière professionnelle et veut maintenir son employabilité. Finalement, les aménagements reflètent les soucis d'individualisation et de qualité de vie qui doivent animer la gestion moderne d'une main-d'œuvre qui ne supporte plus d'être traitée d'une manière collective et anonyme et qui doit lutter constamment pour maintenir un équilibre entre sa vie de travail et sa vie personnelle.

Dans le cas particulier d'une limitation à la population de la main-d'œuvre âgée de 50 ans et plus (n = 231), le modèle est encore plus clair puisqu'il explique 52,4 % de la variance (figure 2.31). Certaines pratiques d'information et de communication s'avèrent efficaces pour tous les segments de la main-d'œuvre. À cet égard, il est intéressant de constater que les plus âgés —

comme les plus jeunes — ont besoin de feedback sur le rendement, d'entretien de carrière et de formation adaptée. Trop souvent ces pratiques ne sont pas appliquées dans leur cas sous prétexte d'inefficacité ou de non-rentabilité. Par contre, comme l'indique la théorie, les cadres de 50 ans et plus sont soucieux "d'aménager" leur fin de carrière. Même si ces aménagements n'augmentent pas forcément leur implication dans le travail, ils ont pour effet de réduire leur insatisfaction et de les maintenir plus longtemps en emploi. Mentionnons à cet égard l'affectation à des projets spéciaux (quoique cette pratique soit associée à un fort engagement affectif), les cours de préparation à la retraite, la formation adaptée, la possibilité de partager le travail avec un autre cadre). Toujours dans la même veine d'aménagement de la fin de carrière, les possibilités de mobilité (dans l'organisation et dans le réseau) sont bien vues et la pratique de recruter des cadres à l'extérieur a plutôt l'effet (inverse) d'augmenter leur insatisfaction et de les pousser vers la retraite plus rapidement. Plus étonnante, la pratique de remboursement des frais de scolarité, qui est associée à la réduction de l'insatisfaction, semble montrer une diversification des champs d'intérêt dans la dernière partie de la vie au travail. Finalement, il se pourrait que toutes ces pratiques cachent d'autres pratiques, tout aussi significatives, avec lesquelles elles sont étroitement corrélées.

Figure 2.31

MODÈLES EXPLICATIFS DE L'INSATISFACTION DES 50 et +: la gestion

La gestion des changements	**(R=0,418)**
Information très complète	ß = -0,242**
Transfert des connaissances réalisé	ß = -0,240**
Les pratiques de gestion des ress. humaines	(R=0,724)
Diffusion d 'informations stratégiques	ß = +0,254**
Affectation à des programmes spéciaux	ß = +0,158**
Entretien périodique de carrière	ß = +0,148**
Cours de préparation à la retraite	ß = +0,130**
Politique de mobilité dans l 'organisation	ß = +0,115*
Formation adaptée aux besoins personnels	ß = +0,132*
Partage du travail avec autre cadre	ß = +0,139**
Feed-back sur le rendement	ß = +0,139**
Frais de scolarité remboursés	ß = +0,128**
Participation au choix des subord. syndiqués	ß = +0,117*
Pratique de recrutement externe de cadres	ß = -0,115*
Mobilité à l 'intérieur du réseau	ß = +0,115*

**p<0,01; *p<0,05

2.7 Points saillants

1. Les insatisfactions sont reliées aux attentes qui ne sont pas les mêmes pour tous les individus mais surtout aux possibilités de réalisation qui varient d'un milieu de travail à l'autre et aussi d'un individu à l'autre.

2. Les attentes en matière de retraite sont jugées peu importantes par les répondants alors que celles par rapport à la satisfaction de la clientèle, à la qualité de vie au travail, à la participation et à la réalisation dans le travail le sont beaucoup plus.

3. Les attentes des femmes, des plus jeunes et des cadres intermédiaires sont plus fortes.

4. Les possibilités de réalisation des attentes sont loin d'être faibles mais sont néanmoins insuffisantes pour combler les attentes (sauf dans le cas de la retraite où les possibilités de réalisation excèdent les attentes).

5. Dans les établissements étudiés, il est relativement facile d'avoir des contacts avec les gens et de la variété dans son travail, d'être utile, d'avoir de l'autonomie et finalement de se réaliser dans son travail alors qu'il apparaît plus difficile d'avoir une charge de travail moins lourde, d'être mobile, d'avoir une qualité de vie au travail, des orientations claires et de la reconnaissance.

6. Les possibilités de réalisation des attentes sont jugées moins élevées pour les cadres intermédiaires et dans certaines missions (centres jeunesse notamment).

7. Les insatisfactions, vues comme les différences entre les attentes et les possibilités de réalisation correspondantes, sont généralement relatives aux conditions du travail et à la charge de travail alors qu'elles sont généralement moins fortes pour le travail lui-même.

8. Ces insatisfactions sont en moyenne plus fortes pour les femmes, les plus jeunes, les moins scolarisés, les cadres intermédiaires et dans les centres jeunesse.

9. Ces insatisfactions doivent être maintenues au minimum car elles sont à l'origine d'une performance moindre, d'un engagement (affectif) plus réduit, d'une intention de quitter plus grande et d'une moins bonne santé. La gestion de l'insatisfaction est donc un préalable à l'extension de la vie professionnelle des plus âgés ainsi qu'au maintien de leur implication.

10. Si certains facteurs explicatifs de l'insatisfaction sont plus ou moins hors du contrôle de l'organisation (par exemple la personnalité des répondants ou des tendances inexorables de l'environnement), d'autres montrent que la manière de gérer les ressources humaines est un déterminant-clé de la satisfaction au travail.

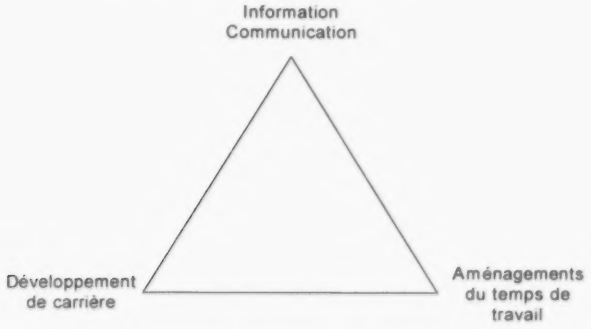
11. Au cœur de cette gestion se retrouve la gestion participative. Les répondants sont loin de s'opposer à la responsabilisation accrue des acteurs. En règle générale, comme le montrent leurs attentes, ils veulent s'impliquer, participer, être utiles et ont de fortes préoccupation pour le "client". S'ils acceptent d'assumer des responsabilités, ils veulent en contrepartie être informés, pouvoir communiquer et maintenir (voire développer) leurs compétences pour être en mesure de faire face à la musique. Sans partage de l'information et des connaissances, il ne peut y avoir partage des responsabilités. À cet égard toutes les pratiques d'information, de communication et de développement apparaissent fondamentales.

12. Les professionnels et cadres savent très bien qu'ils sont, aujourd'hui, les grands responsables de leur carrière. La gestion de cette dernière ne relève donc plus de l'organisation mais le cadre apprécie que l'organisation l'aide à développer ses compétences et à maintenir son employabilité. À cet égard les entretiens de carrière et le feedback donné sur le rendement sont des pratiques appréciées qui permettent de mieux se connaître et de se planifier un avenir dans l'organisation qui correspond à ses aspirations personnelles.

13. Dans un contexte tout aussi personnalisé, les cadres ont de plus en plus de difficultés à maintenir une certaine qualité de vie au travail et à empêcher que les préoccupations de la vie professionnelle ne viennent envahir le domaine de la vie personnelle. Ils sont donc très friands d'aménagements (horaires flexibles, programmes de congés personnels) qui leur permettent de gérer l'imprévu, d'éviter les débordements et de limiter le stress au travail.

Figure 2.32

Les trois pôles du contrôle de l'insatisfaction



14. Dans le cadre spécifique du contrôle de l'insatisfaction des cadres âgés de 50 ans et plus, un premier constat est que cette main-d'œuvre valorise les mêmes pratiques que la main-d'œuvre plus jeune en matière d'information/communication et de développement de carrière. À cet égard l'entretien ou les entretiens de fin de carrière sont particulièrement importants car ils permettent de faire le point, d'écouter, de clarifier et quelquefois de re-dynamiser une carrière lorsque (et c'est souvent le cas) une conciliation des besoins de l'employé et de l'organisation se révèle possible. Deuxième constat, nous avons le sentiment que les demandes d'aménagement ont tendance à s'élargir avec l'âge et que la satisfaction des attentes des 50 ans et plus exige la mise en place d'un éventail élargie de mesures ou programmes visant à «aménager» la fin de carrière (affectation à des programmes spéciaux, emplois partagés, possibilité de suivre des cours de culture générale, etc.).

PARTIE III. Le départ à la retraite

3.1 Justification et plan d'analyse

Nous sommes ici au cœur de notre mandat qui vise à promouvoir l'extension de la vie professionnelle chez les cadres des établissements de la SSS de Montréal-Centre. Nous ferons l'analyse en cinq temps : 1°) préciser les âges actuels de départ à la retraite et en déduire les départs attendus dans les prochaines années, 2°) préciser la situation qui prévaudra chez les cadres lorsqu'ils partiront à la retraite, 3°) approfondir le sens qu'il faut donner aux notions de retraite précoce et d'extension de la vie professionnelle et 4°) tenter de cerner les facteurs qui influencent ce désir de partir tôt ou au contraire de rester plus longtemps que la "normale" au travail.

3.2 Les âges de départ à la retraite

Dans notre enquête, nous distinguons deux âges de départ à la retraite : l'âge prévu et l'âge souhaité. En règle générale, l'âge souhaité est égal ou moindre que l'âge prévu mais il existe un certain nombre de cas (6,2%) où l'inverse se produit. Pour les plus de cinquante ans cette proportion monte à 11,4% ce qui indique bien qu'une proportion non négligeable de ceux-ci aimerait rester plus longtemps au travail.

Figure 3.1

Âges moyens de départ à la retraite

	Âge prévu de départ à la retraite	Âge souhaité de départ à la retraite	Écart entre l'âge prévu et l'âge souhaité
Tous les répondants	58,31 ans	55,95 ans	2,36 ans
Répondants de 50 ans et plus	59,34 ans	57,63 ans	1,76 an

Pour l'ensemble des répondants, l'âge prévu moyen est de 58,31 ans alors que l'âge souhaité moyen est de 55,95 ans soit un écart moyen de 2,36 ans (figure 3.1). Les distributions ne sont toutefois pas régulières et il y a concentration des départs prévus à 55, 60 et 65 ans (dans l'ordre). Par contre les départs souhaités sont concentrés à 55 ans et en proportion moins forte à 60 et 50 ans (figure 3.2).

Comme il fallait s'y attendre suite aux résultats relatifs à l'extension de la vie professionnelle (les plus âgés ont une attente plus forte d'extension, section 2.3.3.2), l'âge prévu moyen de départ de ce groupe monte à 59,3 ans alors que l'âge souhaité est de 57,6 ans (figure 3.1). Il y a donc augmentation de l'âge (prévu et souhaité) de départ à la retraite et rétrécissement de la différence entre ce qui est prévu et ce qui serait souhaité (écart de 1,76 an). Les cadres de 50 ans et plus veulent partir plus tard à la retraite que les plus jeunes et ils prévoient que la réalité sera plus proche de leur désir. Pour les 50 ans et plus la concentration principale des réponses pour le départ prévu n'est plus 55 ans mais 60 ans (figure 3.3).

Figure 3.2

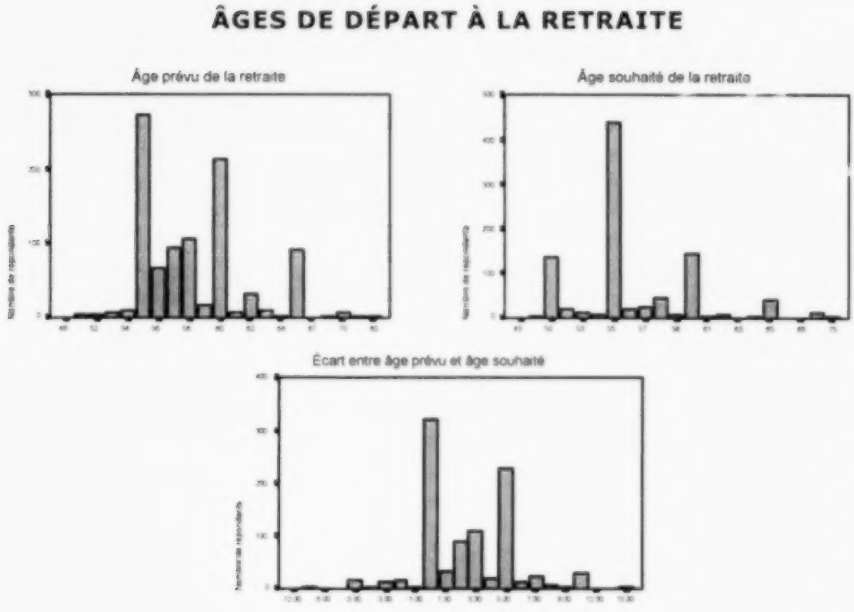
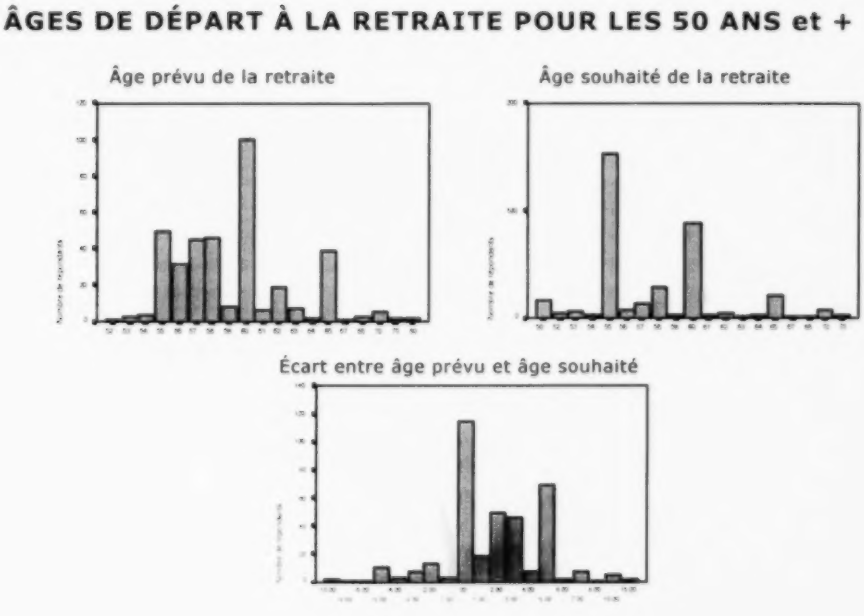


Figure 3.3



3.3 L'étalement des départs

Selon les âges prévus de départ fournis par les répondants, il devient possible d'anticiper le nombre de départs qui affectera les établissements dans les prochaines années (figure 3.4)

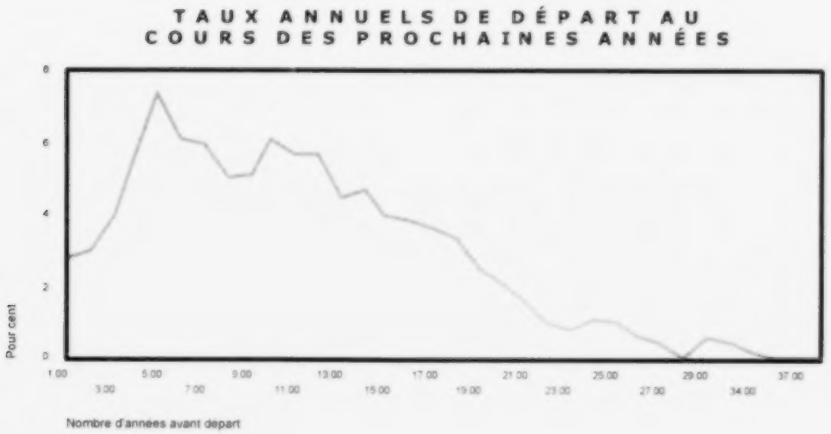
Figure 3.4

Étalement des départs : Nombre d'années avant départ

	Nombre	%	% cumulé
1 an ou moins	27	2,8	2,8
2 ou 3 ans	67	6,8	9,9
4 ou 5 ans	123	12,6	22,8
6 à 10 ans	270	27,6	51,1
11 à 20 ans	382	39,0	91,2
21 et plus	84	8,6	100,0
Total	953	97,2	

Le pourcentage annuel de départ montera rapidement dans les cinq prochaines années passant de 2,8% à 7,3% pour la cinquième année. Il plafonnera ensuite dans les cinq années suivantes entre 5,0 et 6,1% puis redescendra graduellement dans les 10 années suivantes passant de 5,7% pour la onzième année à 2,1% pour la vingtième année (figure 3.5). Si les prévisions des répondants s'avèrent exactes, il y aura donc continuellement des taux de départ supérieurs à 5% entre la quatrième prochaine année et la douzième (avec un pic au-dessus de 6% pour les années 5, 6 et 7). À cet égard il faut être prudent car si les prévisions des plus âgés sont souvent assez fiables, celles des plus jeunes s'avèrent souvent approximatives (on arrondit fréquemment à 55, 60 ou 50 ans) et surestiment souvent la réalité puisque nous avons déjà constaté qu'avec le temps (et l'âge!) les prévisions de départ ont tendance à être moins drastique et à favoriser l'extension professionnelle de quelques années. Il se pourrait donc que les départs lointains soient plus étalés que ce que montre la figure 3.5.

Figure 3.5



Par mission, la situation est assez inégale (figure 3.6). Il y a de nombreux pics annuels supérieurs au taux moyen de l'ensemble des missions (par exemple 13,0% pour les établissements privés aux années 4 et 7, 12,1% à l'année 5 pour les CR, 11,7% à l'année 6 pour les CJ, 11,5% à l'année 10 pour les CLSC, 10,3% à l'année 5 pour les CHPSY; seuls les CHSLD et les CHSGS seraient à l'abri de ce phénomène de pic) mais la plupart du temps ces variations brutales au-dessus de la moyenne sont suivies de variations tout aussi brutales en dessous de la moyenne. Pourtant c'est dans les CHPSY que la situation risque d'être la plus difficile car 15,5% des employés auront quitté d'ici 3 ans, 35,1% d'ici 5 ans et 66% d'ici 10 ans. La situation sera aussi délicate dans les CJ (avec respectivement 13,0%, 27,3% et 63,7% de départs aux trois horizons de 3, 5 et 10 ans) et les établissements privés (avec respectivement 8,7%, 28,3% et 57,4% de départs aux mêmes horizons). Les CLSC s'en tirent un petit peu mieux (avec respectivement 6,4%, 10,2% et 44,8% aux mêmes horizons).

Figure 3.6

ÉTALEMENT DES DÉPARTS SELON LA MISSION

		Mission						
		CHPSY	CHSGS	CHSLD	CJ	CLSC	CR	PR CH PR CR PR LD
		Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
Nombre d'années avant départ	1 an ou moins	5	10	3	2	3		3
	2 ou 3 ans	10	23	13	8	2	6	1
	3 à 5 ans	19	40	28	11	3	11	9
	6 à 10 ans	30	99	54	28	27	17	12
	11 à 20 ans	26	155	85	27	34	27	16
	21 et plus	7	37	19	1	9	5	5

		Mission						
		CHPSY	CHSGS	CHSLD	CJ	CLSC	CR	PR CH PR CR PR LD
		Col %	Col %	Col %	Col %	Col %	Col %	Col %
Nombre d'années avant départ	1 an ou moins	5,2%	2,7%	1,5%	2,6%	3,8%		6,5%
	2 ou 3 ans	10,3%	6,3%	6,4%	10,4%	2,6%	9,1%	2,2%
	3 à 5 ans	19,6%	11,0%	13,9%	14,3%	3,8%	16,7%	19,6%
	6 à 10 ans	30,9%	27,2%	26,7%	36,4%	34,6%	25,8%	26,1%
	11 à 20 ans	26,8%	42,6%	42,1%	35,1%	43,6%	40,9%	34,8%
	21 et plus	7,2%	10,2%	9,4%	1,3%	11,5%	7,6%	10,9%

3.4 Situation des retraités au moment du départ

Trois variables nous ont permis d'investiguer ce point particulier : 1°) le nombre de personnes à charge à la retraite, 2°) la rente de retraite à la retraite et 3°) la situation financière perçue à la retraite.

Sur le premier point, il est assez étonnant de constater qu'au moment du départ, de nombreux répondants auront encore une (cas de 21,7% des répondants) ou plusieurs (cas de 12,1% des répondants) personnes à charge (figure 3.7).

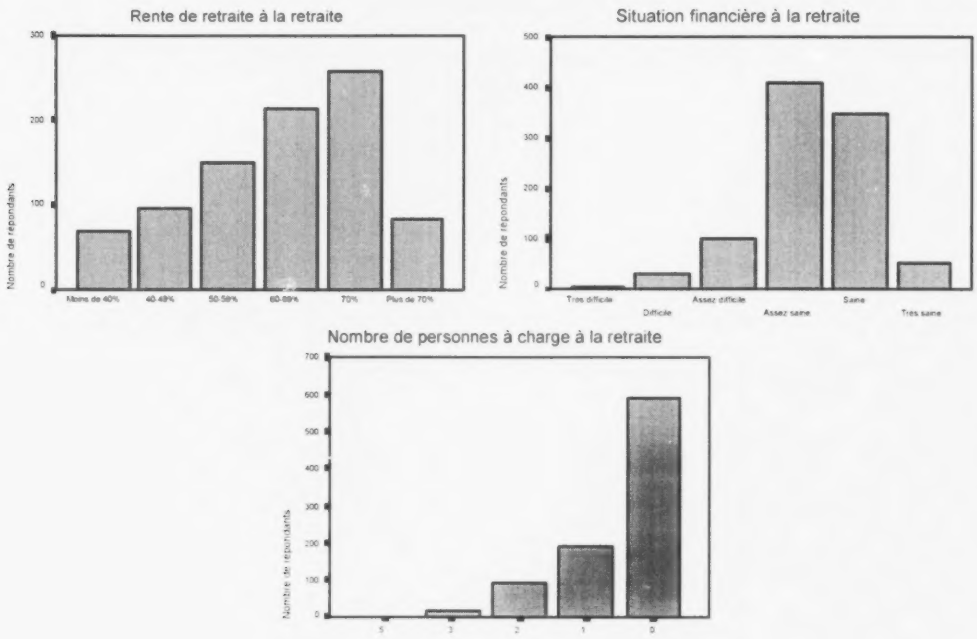
Pour leur part les rentes de retraite sont loin d'arriver toutes au plafond de 70% correspondant à 35 années de service (figure 3.7). La majorité des répondants (60,6%) aura une rente inférieure à ce 70% du salaire des trois meilleures années et une forte minorité (18,8%) n'aura même pas la moitié de ce salaire. À l'inverse 9,5% des répondants déclarent qu'ils bénéficieront d'une rente de retraite supérieure à 70%. Ceci peut être le cas si on ajoute les crédits de rente correspondant à des années revalorisées rachetées. Plus fréquemment, ceci devrait s'expliquer par le cumul de la rente de cadre du secteur public au parapublic avec une ou plusieurs autres rentes (par exemple relative à un emploi antérieur ou à l'épargne privée (REER)).

Globalement, la situation financière prévue au moment de la retraite est jugée assez saine ou saine mais un plus grand nombre de répondants penche pour la situation "assez saine" que pour la situation "saine" (43,3% vs 36,7%) et surtout 14,5% des répondants pensent qu'elle sera difficile (figure 3.7).

Tous ces résultats tendent à montrer que la situation à la retraite devrait être assez satisfaisante pour l'ensemble des répondants mais qu'il y a place pour une certaine revalorisation des rentes qui permettrait d'assurer un meilleur support des personnes à charge ou d'améliorer la situation financière à la retraite.

Figure 3.7

SITUATION FINANCIÈRE À LA RETRAITE



3.5 Attentes relatives à la retraite et âges de départ

Bien qu'il s'agisse de l'enjeu le moins important pour l'ensemble des répondants (figure 2.2), la retraite canalise un certain nombre d'aspirations relativement au départ précoce ou à l'extension de la vie au travail. Comme le précise la figure 3.8, le départ rapide est un enjeu important pour 32,9% des répondants (qui estiment avoir une attente assez importante, importante ou très importante à cet égard) alors que l'extension n'en est un que pour 18,5% des répondants (qui estiment avoir une attente assez importante, importante ou très importante à cet égard) (figure 3.8). Comme nous l'avons déjà dit, les attentes à ce sujet sont jugées plus importantes par les 50 ans et plus; les proportions précédentes devraient donc augmenter mais les aspirations au départ précoce n'augmentent que très peu à 33,7% alors que celles à l'extension augmentent un peu plus à 25,2% (figure 3.9).

Figure 3.8

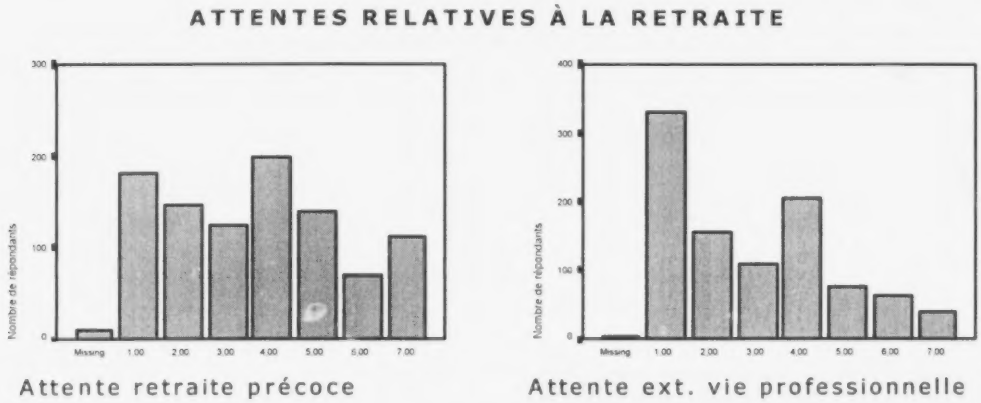
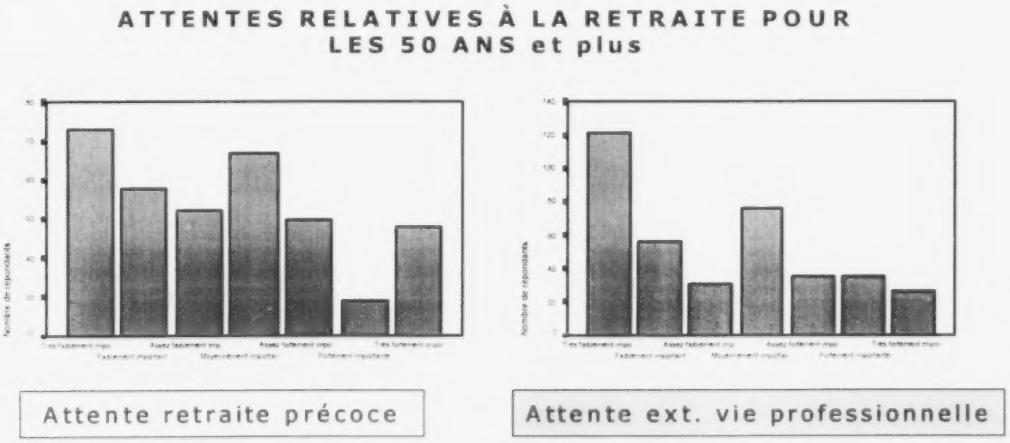


Figure 3.9



Mais que sous-entend pour les répondants le fait d'avoir une attente de départ précoce ou d'extension de la vie professionnelle? Si la moyenne des départs prévus à la retraite est de 58,3 ans, une attente de départ précoce avancera ce départ moyen entre 57,8 et 56,4 ans selon que l'attente est moyennement forte, assez forte, forte ou très forte. Pourtant ces mêmes répondants souhaiteraient partir encore plus tôt, soit entre 55,4 et 53,4 ans dépendamment du degré d'importance de l'attente (figures 3.10 et 3.12). Par contre, une attente d'extension de la vie professionnelle repoussera le départ moyen prévu entre 58,7 et 63,2 ans même si le départ souhaité est plutôt entre 56,4 et 60,7 ans selon que l'attente est moyennement forte, assez forte, forte ou très forte (figures 3.11 et 3.12).

Figure 3.10

ÂGES DE DÉPART EN FONCTION DE L 'ATTENTE DE DÉPART PRÉCOCE

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Âge prévu de la retraite	959	49	80	58,31	3,70
Âge souhaité de la retraite	945	43	75	55,95	4,23

Âge prévu de la retraite

Attente de départ précoce	Moyenne	N	%
Moyennement importante	57,78	198	38,4%
Assez fortement importante	56,84	138	26,8%
Fortement importante	56,85	68	13,2%
Très fortement importante	56,35	111	21,6%
Total	57,10	515	100,0%

Âge souhaité de la retraite

Attente de départ précoce	Moyenne	N	%
Moyennement importante	55,40	194	38,3%
Assez fortement importante	54,36	133	26,3%
Fortement importante	53,88	69	13,6%
Très fortement importante	53,38	110	21,7%
Total	54,48	506	100,0%

Figure 3.11

ÂGES DE DÉPART EN FONCTION DE L 'ATTENTE D'EXTENSION DE LA VIE PROFESSIONNELLE

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Âge prévu de la retraite	959	49	80	58,31	3,70
Âge souhaité de la retraite	945	43	75	55,95	4,23

Âge prévu de la retraite

Attente ext. vie profess.	Moyenne	N	%
Moyennement importante	58,72	197	53,1%
Assez fortement importante	59,56	72	19,4%
Fortement importante	61,38	63	17,0%
Très fortement importante	63,23	39	10,5%
Total	59,81	371	100,0%

Âge souhaité de la retraite

Attente ext. vie profes.	Moyenne	N	%
Moyennement importante	56,40	191	53,2%
Assez fortement importante	58,38	69	19,2%
Fortement importante	59,16	62	17,3%
Très fortement importante	60,68	37	10,3%
Total	57,70	359	100,0%

Pour les 50 ans et plus, l'âge moyen du départ prévu à la retraite étant de 59,3 ans, ceux qui ont une attente de départ précoce prévoient partir en moyenne entre 57,4 et 58,8 ans (alors qu'ils souhaiteraient le faire entre 55 et 57,5 ans) et ceux qui ont une attente d'extension prévoient partir en moyenne entre 59,6 et 64,6 ans (alors même qu'ils souhaiteraient partir entre 57,8 et 62,7 ans) (figure 3.12). Pour eux aussi, l'extension apparaît donc en partie forcée puisque les âges souhaités moyens sont moindres que les âges prévus moyens.

Il est important de noter que la très grande majorité (59,5%) des répondants souhaiterait partir plus tôt que prévu (soit de 1 à 15 ans plus tôt). Si l'on tient compte du fait que 34,3% des répondants arrivent à concilier leur date de départ prévue et souhaitée, il n'y a donc que 6,2% des répondants qui disent souhaiter partir plus tard que prévu. Même parmi ceux qui ont des attentes d'extension professionnelle significativement importantes (moyennement importantes à très importantes), une majorité (54,6%) souhaiterait partir plus tôt (de 1 à 15 ans) et seulement 7,6% souhaiteraient partir encore plus tard. Seulement 37,8% des répondants favorables à l'extension partent aussi tard qu'ils le souhaitent. Il y a donc plus de répondants qui restent par contrainte qu'il n'y en a qui le font volontairement. Pourtant une analyse de la situation financière des deux groupes (ceux qui veulent partir tôt et ceux qui veulent extensionner) montre que leur situation financière à la retraite sera assez semblable. Les années qu'ils prévoient travailler en plus devraient vraisemblablement permettre aux personnes ayant une attente d'extension de se positionner au même niveau de ressources que ceux qui partent plus tôt.

Si l'on compare ces résultats avec ceux d'une enquête[2] effectuée en 1993 selon la même méthodologie auprès de 1 319 professionnels âgés de 50 ans et plus (majoritairement de la fonction publique) (figure 3.12), on constate que les attentes de cadres des établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre vont toutes (ou presque) dans le sens d'un départ plus rapide à la retraite. Il est vrai que depuis 1993 les programmes de retraite anticipée se sont multipliés dans les fonctions publique et parapublique et que les attentes ont évolué vers les nouvelles normes de départ formulées dans ces programmes.

Figure 3.12

Perceptions par les répondants de ce que sont des retraites normale, précoce et retardée

		Retraite précoce	Retraite normale	Extension de la vie professionnelle
Tous	âge prévu âge souhaité	56,4 - 57,8 53,4 - 55,4	58,3 56,0	58,7 - 63,2 56,4 - 60,7
50 ans et + (Mtl-Centre)	âge prévu âge souhaité	57,4 - 58,8 55,0 - 57,5	59,3 57,6	59,6 - 64,6 57,8 - 62,7
50 ans et + (autre enquête 1993)	âge prévu âge souhaité	59,0 - 60,5 55,5 - 58,0	60,5 - 61,0 58,0 - 59,5	62,5 - 65,0 60,0 - 62,5

3.6 Facteurs explicatifs des attentes de départ précoce et d'extension de la vie professionnelle

Qu'est-ce qui pousse les répondants à avoir des attentes élevées en matière de départ précoce ou d'extension de la vie professionnelle? Nous avons choisi de procéder par une analyse de régression multiple sur des blocs de variables homogènes et de procéder en parallèle à l'analyse des attentes de départ précoce et à celle des attentes d'extension afin de mieux contraster les résultats.

3.6.1 Influence des caractéristiques socio-démographiques

Comme il fallait s'y attendre, les répondants qui ont actuellement plus de dépendants favorisent plus l'extension de la vie professionnelle (certainement à cause de la corrélation élevée qu'il y a entre le nombre de dépendants actuels et le nombre de dépendants à la retraite). Par contre ceux qui ont un conjoint sont plus portés à la retraite précoce (notamment à cause, comme nous le verrons, de l'harmonisation des dates de départ à la retraite et des possibilités, plus grandes quand on vit en couple, d'élaborer des projets de vie en dehors du travail). En contrepartie, ceux n'ont pas de conjoint sont plus favorables à l'extension (certainement à cause de la socialisation plus facile et de la source d'équilibre que représente le travail). Enfin, les moins scolarisés ont tendance à partir plus tôt (étant moins portés à se réaliser dans le travail et à en recevoir des satisfactions intrinsèques, voir sections 2.3.3.3 et 2.5.3.3). Finalement, il faut être prudent avec l'influence de l'âge qu'il est possible d'interpréter comme favorisant l'extension mais

[2] Guérin G., Wils T., Saba T. et St-Jacques N., «Retraite anticipée ou extension de la vie professionnelle ? les aspirations des professionnels syndiqués de 50 ans et plus», *Les Cahiers Québécois de démographie*, 1996, vol. 24, no.2, 245-284

qui peut aussi être interprété comme une conséquence de l'extension; ceux qui restent (et ont donc des attentes d'extension) étant par définition les plus âgés (puisque les autres sont partis!). Notons enfin que le sexe et le revenu familial n'ont pas d'effet sur les attentes de retraite.

3.6.2 Influence des caractéristiques du conjoint

Si on limite le modèle aux répondants ayant un conjoint et que l'on introduit certaines caractéristiques relatives au conjoint (âge du conjoint, différence d'âge avec le répondant, le conjoint travaille-t-il? le conjoint est-il à la retraite?) le modèle ne change pas (figure 3.13).

3.6.3 Influence des caractéristiques de travail du conjoint

De nouveaux facteurs explicatifs sont mis en évidence si on se limite aux répondants ayant un conjoint qui travaille et que l'on introduit de nouvelles variables relatives à la situation de travail du conjoint, par exemple son âge de départ à la retraite ou l'écart entre sa date de départ à la retraite et celle du répondant. Cette dernière variable «écart entre les dates prévues de départ à la retraite des deux conjoints» est particulièrement importante pour expliquer l'attente de départ précoce. On veut partir tôt à la retraite pour harmoniser la date de son départ avec celle de son conjoint. Une autre raison est celle d'un désir de départ précoce parce que l'âge de départ prévu du conjoint est lui-même précoce. Disons que dans ce cas, il y a dans le couple une culture favorisant le départ précoce... à moins tout simplement que l'on retrouve le désir d'harmoniser les dates de départ si les conjoints ont à peu près le même âge (ce qui reviendrait à harmoniser les âges de départ!). Dans tous les cas, on voit que le rapprochement des dates de départ est un objectif de nombreux couples et que ce rapprochement a tendance à favoriser les départs précoces. À l'inverse, un départ tardif du conjoint à la retraite favorise les projets d'extension de la vie professionnelle du répondant. Pourtant, généralement les répondants qui favorisent l'extension, le font au prix d'un écart accru entre les dates de départ à la retraite des deux conjoints. Finalement, on retrouve le cas du répondant plus âgé qui reste sur le marché du travail parce que son conjoint est beaucoup plus jeune et pas encore prêt pour partir à retraite.

Ces caractéristiques de travail du conjoint sont importantes. Elle font passer le taux d'explication de 4,3% à 17,6% dans le cas de l'attente de départ précoce et de 3,5% à 11,6% dans le cas de l'extension de la vie professionnelle. De plus, leur contrôle fait ressortir l'effet d'autres caractéristiques comme l'âge du répondant ou l'âge du conjoint qui étaient masqués dans les analyses précédentes. Ainsi, les répondants plus jeunes ont tendance à favoriser plus que les autres, l'attente de départ précoce et les répondants plus âgés l'attente d'extension de la vie professionnelle (nous l'avons déjà vérifié!); de plus, l'âge du conjoint semble aussi influencer les attentes de départ à la retraite. Ainsi, la présence d'un conjoint plus âgé aurait tendance à «mettre de la pression» sur le répondant, plus jeune, pour qu'il envisage un départ précoce. À l'inverse, un conjoint plus jeune pousserait le répondant, alors plus âgé, à rester sur le marché du travail plus longtemps. Là encore, comme on peut le voir, l'écart entre les dates de départ à la retraite des uns et des autres reste un déterminant majeur de l'attente de départ à la retraite.

Figure 3.13

MODÈLES EXPLICATIFS DES ATTENTES DE RETRAITE
(régressions multiples)

Attente de retraite précoce		Attente d'extension de la vie prof.	
C. socio-démog. (R=0,181 n=879)		**C. socio-démog. (R=0,181 n=885)**	
scolarité	ß =-0,149**	âge	ß =+0,157**
nb dépend. act.	ß =-0,082*	nb dépend. act.	ß =+0,094**
conjoint	ß =-0,088**	conjoint	ß =+0,098**
Si conjoint (R=0,242 n=548)		**Si conjoint (R=0,158 n=551)**	
scolarité	ß =-0,196**	âge	ß =+0,148**
nb dépend act.	ß =-0,135**	nb dépend. act.	ß =+0,103*
Si conjoint trav. (R=0,429 n=567)		**Si conjoint trav. (R=0,337 n=572)**	
écart âge retraite	ß =-0,533**	écart âge retraite	ß =+0,451**
âge retraite conj.	ß =-0,445**	âge retraite conj.	ß =+0,409**
âge	ß =+0,236**		
âge du conjoint	ß =-0,157**		
scolarité	ß =-0,111**		
nb dépend. act.	ß =-0,085*		

**p<0,01; *p<0,05

3.6.4 Influence de la situation anticipée à la retraite

Une des caractéristiques de ceux qui veulent partir tôt est qu'ils ont commencé à travailler tôt pour leur employeur actuel et qu'en conséquence leur rente de retraite est assez forte. Par contre, ceux qui restent ou s'attendent à rester le font souvent à cause du nombre de dépendants à charge qu'ils ont et auront encore au moment de la retraite (figure 3.14).

3.6.5 Influence des caractéristiques professionnelles

Alors que l'ancienneté chez l'employeur favorise les attentes de départ précoce (à cause vraisemblablement du lien avec la rente), l'ancienneté sur le marché du travail favorise l'extension parce que certains de ces répondants qui sont depuis longtemps sur le marché du travail n'ont cotisé que tardivement à une caisse de retraite de la fonction publique ou parapublique et n'ont donc accumulé qu'une rente relativement modeste (n'oublions pas que l'ancienneté moyenne chez l'employeur n'est que de 13,5 ans alors que l'ancienneté moyenne sur le marché du travail est de 25,6 ans).

Le revenu actuel semble aussi jouer un rôle important dans les attentes de retraite. Pourtant, ce n'est pas tant le salaire que les sentiments et attitudes qu'il sous-tend qui influencent les attentes de retraite. Ainsi les personnes qui s'attendent à partir tôt ont souvent un plus faible attachement au travail, elles sont également moins engagées affectivement vis-à-vis de leur organisation et accordent moins d'importance au travail dans la vie. Ce sont aussi des caractéristiques des personnes qui ont un salaire moindre. Le raisonnement inverse prévaut pour l'extension.

Finalement, encadrer un plus grand nombre de personnes est souvent associé à une tension plus forte, à une usure plus grande. Il n'est donc pas étonnant que les personnes qui encadrent un plus grand nombre de personne aient tendance à vouloir partir plus tôt (figure 3.14).

3.6.6 Influence des caractéristiques psychologiques

Ces variables ont un fort impact sur les attentes. Plus on a le sentiment de plafonner dans sa carrière, plus on est déterministe et moins on considère que le travail est ce qu'il y a de plus important dans la vie, plus on a tendance à vouloir partir tôt.

Par contre, plus on considère que le travail est l'élément central de la vie, plus on aura tendance à favoriser l'extension de la vie professionnelle (figure 3.14).

3.6.7 Influence de la santé

Cette variable est une variable très discriminante puisqu'elle est très liée aux deux attentes. Les répondants en moins bonne santé ont tendance à vouloir partir tôt et ceux en bonne santé à rester. Dans des enquêtes précédentes nous avions déjà vérifié que la santé était une des causes principales (en fait la cause la plus importante) de départ précoce (figure 3.14).

3.6.8 Influence des préjugés

La société en général véhicule de nombreux préjugés à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante. Quoique ceux-ci auraient tendance à se résorber quelque peu au fil des années, nous avons voulu vérifier si certains (onze) d'entre eux étaient liés aux attentes de départ. Les relations sont faibles, mais il semblerait que ceux qui s'attendent à partir tôt estiment que les employés de 50 ans et plus sont moins compétitifs alors que ceux qui s'attendent à rester plus longtemps pensent qu'ils sont moins sociables et ont des difficultés à nouer des relations avec les autres (figure 3.14).

3.6.9 Différences selon les missions

Le nombre de répondants qui s'attendent à partir plus tôt est significativement plus élevé dans les CJ (peut être à cause de l'insatisfaction plus grande qui y sévit?). La même tendance — mais à un niveau moins élevé — est observé dans les CR.

Aucune mission ne se distingue par un nombre plus élevé de répondants qui s'attendent à rester plus longtemps (figure 3.14).

Figure 3.14

MODÈLES EXPLICATIFS DES ATTENTES DE RETRAITE
(régressions multiples)

Attente de retraite précoce

- **Situation retraite** (R=0,076 n=794)
  - rente retraite ß =+0,083**
- **Caract. profess.** (R=0,218 n=888)
  - anc. employeur ß =+0,183**
  - revenu actuel ß =-0,098**
  - nb empl. superv. ß =+0,080*
- **Caract. psycho-** (R=0,293 n=888)
  - plafonnement ß =+0,205**
  - importance trav. ß =-0,184**
  - déterminisme ß =+0,056*
- **Santé** (R=0,289 n=888)
  - état de santé ß =-0,289**
- **Préjugés** (R=0,093 n=924)
  - moins compétit. ß =+0,093**
- **Caract. organisat.** (R=0,121 n=843)
  - CJ ß =+0,105**
  - CR ß =+0,071*

Attente d'extension de la vie prof.

- **Situation retraite** (R=0,076 n=794)
  - nb dépend. retr. ß =+0,076*
- **Caract. profess.** (R=0,115 n=894)
  - anc. marché trav. ß =+0,083*
  - revenu actuel ß =+0,069*
- **Caractéristiques psycho-** (R=0,229)
  - importance trav. ß =+0,229**
- **Santé** (R=0,142 n=894)
  - état de santé ß =+0,142**
- **Préjugés** (R=0,086 n=931)
  - moins sociables ß =+0,086*
- **Caract. organisat.** (R=0,00 n=852)

**p<0,01; *p<0,05

3.6.10 Influence des tendances

Certaines tendances observées actuellement dans les milieux de travail favorisent-elles le développement de l'une ou l'autre des attentes de retraite? Il semblerait que oui puisqu'un lien a été trouvé entre l'imputabilité accrue (pour des décisions qu'on ne contrôle pas), la complexification du travail, l'accroissement des conflits de rôle et le désir de partir tôt (figure 3.15). Ces tendances augmenteraient l'attente de départ précoce alors qu'une quatrième tendance, la multiplication des partenariats, la diminuerait. À l'inverse, l'assouplissement des conventions collectives et la coexistence de différentes cultures organisationnelles — à un niveau moindre — favoriseraient l'extension de la vie professionnelle (figure 3.15).

3.6.11 Influence de la gestion du changement

La gestion du changement au cours des cinq dernières années a-t-elle influencé l'évolution des deux attentes de retraite? La réponse est positive mais l'influence a été faible puisque les relations ne sont significatives qu'à 5%.

Ceux qui pensent que les personnes n'ont pas été traitées de façon juste et équitable auraient plutôt tendance à vouloir partir tôt alors que ceux qui pensent que le transfert des connaissances s'est bien effectué (même si la majorité des répondants pensent que ce n'est pas le cas!) auraient tendance à vouloir rester plus longtemps (figure 3.15).

3.6.12 Influence des pratiques de gestion

Peut-on influencer ces attentes par des pratiques de gestion appropriées? Voilà peut-être la question la plus importante dans le cadre du mandat.

Peu de pratiques ressortent significativement (peut-être à cause de la mesure dichotome de ces variables). Pourtant il apparaîtrait que la possibilité d'être affecté à des projets spéciaux ou la possibilité de bénéficier de congés sans solde réduiraient le désir de partir tôt (figures 3.15 et 3.16)

Par contre, l'extension de la vie professionnelle semble plutôt associée à l'élaboration de codes d'éthique internes qui précisent les comportements attendus des cadres ainsi qu'à des plans formels de carrière, à la possibilité d'améliorer la rente de retraite et au droit à des gratifications hors échelle (figures 3.15 et 3.16).

Figure 3.15

MODÈLES EXPLICATIFS DES ATTENTES DE RETRAITE
(régressions multiples)

Attente de retraite précoce		Attente d'extension de la vie prof.	
Tendances (R=0,116 n=872)		**Tendances (R=0,116 n=872)**	
Imputabilité accrue	ß =+0,142**	Assoupliss. CC	ß =+0,090*
Multipl. partenar.	ß =-0,106**	Coexist. diff cult.	ß =+0,078*
Complexif. travail	ß =+0,088*		
Accrois confl rôle	ß =+0,075*	**Gestion changement (R=0,072 n=879)**	
		transf. connais.	ß =+0,072*
Gestion chang. (R=0,082 n=871)			
pers. trait. équit.	ß =-0,082*		
		Pratiques GRH (R=0,204 n=569)	
Pratiques GRH (R=0,199 n=566)		(+pratique absente -pratique existante)	
(+pratique absente -pratique existante)		code d 'éthique	ß =-0,122**
affect. projets spéc.	ß =+0,130**	plan develop carr.	ß =-0,093**
poss m trav t part.	ß =-0,111**	recrut interne cad	ß =+0,092*
poss congés s solde	ß =+0,096*	rente sup si ext	ß =-0,084*
.....		.....	
recrut interne cad.	ß =-0,101*	poss. réduct grad semaine trav.	ß =+0,111*

**p<0,01; *p<0,05

Quand on limite le modèle aux 50 ans et plus, celui-ci devient plus explicatif. La possibilité de pouvoir bénéficier de congés sans solde, vient réduire l'attente de retraite précoce alors que, fort logiquement, les programmes de préparation à la retraite viennent l'augmenter. Du côté de l'extension pour les 50 ans et plus, les codes d'éthique semblent perdre leur importance alors que le feedback sur le rendement limite l'attente d'extension (certainement pour ceux dont l'évaluation est négative!) (figure 3.16).

Figure 3.16

MODÈLES EXPLICATIFS DES ATTENTES DE RETRAITE

(régressions multiples)

Attente de retraite précoce		Attente d'extension de la vie prof.	
•Pratiques GRH tous (R=0,128 n=662)		**•Pratiques GRH** (R=0,169 n=662)	
(+pratique absente - pratique existante)		(+pratique absente - pratique existante)	
affectation projets spéc.	ß =+0,128**	code d 'éthique	ß =-0,096*
		plan dévelop. carr.	ß =-0,095*
		droit gratifications h.d.	ß =-0,081*
•Pratiques GRH 50+ (R=0,301 n=287)		**•Pratiques GRH 50+** (R=0,216 n=287)	
(+pratique absente -pratique existante)		(+pratique absente -pratique existante)	
affectation projets spéc.	ß =+0,251**	plan dévelop.car.	ß =-0,143*
poss congés s. solde	ß =+0,150**	feedback rendement	ß =+0,132*
prog. prep. à la retraite	ß =-0,127*	droit gratifications h.d.	ß =-0,122*

**p<0,01; *p<0,05

Pourtant, toutes ces pratiques sont assez fortement corrélées entre elles (certaines pratiques existent ou n'existent pas simultanément ou certains répondants prévoient l'existence ou l'inexistence des pratiques plus que d'autres). Il se peut que l'introduction de certaines pratiques dans le modèle de régression masque l'influence d'autres variables tout aussi significatives. C'est pourquoi, nous avons entrepris une analyse bivariée (figure 3.17) au niveau de chaque pratique pour évaluer son impact individuel (t-test) sur les attentes de retraite, le risque étant ici de capter l'effet indirect des autres pratiques donc d'avoir (contrairement à l'analyse multivariée) plus de pratiques significatives qu'il n'y en a en réalité.

Figure 3.17

Pratiques de gestion associées aux attentes de retraite
(analyses bivariées, t-test)

	TOUS		50 ans et plus	
	Précoce D=diminue	Extension A=augmente	Précoce D=diminue	Extension A=augmente
Feedback sur le rendement				
Entretien périodique de carrière	D*	A*	D*	A*
Plan de carrière ou développement de carrière	---	A**	---	A*
Possibilité d'avoir des mandats de consultation interne				
Droit à des congés pour raisons personnelles	D**	---	---	---
Droit à des gratifications salariales hors classe	---	A**	---	A*
Possibilités de promotion à des postes supérieurs				
Possibilités de congés sans solde	D*	A**	D**	A*
Possibilités de jouer un rôle de formateur	D*	---	D*	---
Code d'éthique interne	---	A**	---	A*
Possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge "normal"				
Activités de maintien des compétences managériales (colloques, revues professionnelles, etc.)				
Participation au choix des subordonnés syndiqués	D**	---	---	---
Formation adaptée aux besoins personnels	D**	---	D*	---
Possibilités d'être affecté à des projets spéciaux	D**	---	D**	---
Participation à des comités stratégiques	D**	---	D*	---

**p<0,01; *p<0,05

Pour l'ensemble des répondants, on voit mieux ressortir l'importance des pratiques de développement de carrière, des aménagements du temps de travail et des nouveaux rôles qui viennent simultanément diminuer les attentes de retraite précoce et augmenter celles d'extension de la vie professionnelle. Par ailleurs, les gratifications salariales supplémentaires et le code d'éthique viennent seulement augmenter les attentes d'extension alors que la participation et le développement réduisent plutôt les attentes de départ anticipé.

Existe-t-il un modèle différent pour les 50 ans et plus? Pas vraiment selon la figure 3.17. Néanmoins, le nombre de pratiques significatives est plus réduit. Notons également l'efficacité moins grande des congés pour raisons personnelles, de la rente déplafonnée, de la participation au choix des subordonnés syndiqués, des activités de maintien des compétences managériales pour cette catégorie de répondants. Seules les possibilités de promotion semblent avoir une efficacité supérieure pour les répondants de 50 ans et plus.

Figure 3.17 corrigée

Figure 3.17
Pratiques de gestion associées aux attentes de retraite
(analyses bivariées, t-test)

Pratiques	TOUS Précoce D=diminue	Ext A=augmente	50+ Précoce D=diminue	Extension A=augmente
Feedback sur le rendement	D*	---	---	---
Entretien périodique de carrière	D*	A*	D*	---
Plan de carrière ou dev. carrière	D*	A**	---	A**
Possibilité d'avoir des mandats de consultation interne	D*	---	D*	---
Droit à des congés pour raisons personnelles	D**	---	---	---
Droit à des gratifications salariales hors classe	---	A*	---	A*
Possibilités de promotion à des postes supérieures	---	---	D*	---
Possibilités de congés sans solde	D*	A**	D**	A*
Possibilités de jouer un rôle de formateur	D*	---	D*	---
Code d'éthique interne	---	A**	---	A*
Possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge "normal"	---	A**	---	---
Activités de maintien des compétences managériales (colloques, revues prof...)	D*	---	---	---
Participation au choix des subordonnés syndiqués	D**	---	---	---
Formation adaptée aux besoins personnels	D**	---	D*	---
Possibilités d'être affecté à des projets spéciaux	D**	---	D**	---
Participation à des comités stratégiques*	D**	---	D*	---

3.7 Pratiques de gestion associées aux âges, prévu et souhaité, de départ à la retraite

Une analyse des facteurs explicatifs, non plus des attentes de retraite mais des âges, prévu et souhaité, de départ à la retraite vient-elle confirmer le modèle de gestion élaboré en 3.6.12?

Les analyses relatives à l'âge prévu de départ à la retraite (figures 3.18 et 3.19) confirment l'efficacité d'un certain nombre de pratiques (programme de congés pour raisons personnelles, rôle de formateur, code d'éthique interne, participation au choix des subordonnés syndiqués) et introduit une nouvelle pratique, la réduction graduelle de la semaine de travail à partir d'un certain âge, qui abaisserait l'âge prévu de départ à la retraite. À l'inverse, les résultats mettent en évidence l'effet contraire des programmes de préparation à la retraite qui réduisent l'âge prévu de départ (ou sont tout au moins associés à des milieux de travail où l'âge de prévu de départ à la retraite est moindre).

Dans le cas de l'âge souhaité (figures 3.18 et 3.19), l'efficacité des programmes de réduction de la semaine de travail à partir d'un certain âge est confirmée et deux nouvelles pratiques sont mises en évidence. Il s'agit de l'évaluation du potentiel qui vient renforcer l'importance de la planification et du développement de carrière pour maintenir l'employé plus longtemps en emploi et de l'accès à une procédure interne de règlement de conflit qui vient renforcer la dimension « équité et justice » déjà mise en évidence par l'efficacité du code d'éthique et le lien entre les attentes de retraite et le traitement juste et équitable des personnes lors des changements survenus au cours des cinq dernières années.

Qu'en est-il des spécificités relatives aux 50 ans et plus? Elles sont plus nombreuses ici confirmant le fait que les âges de départ se précisent avec l'âge des répondants alors que les attentes peuvent être formulées à tous les âges. Ainsi l'entretien de carrière, la possibilité de faire le même travail à temps partiel, le partage du travail, le droit à des gratifications salariales hors classe, le nouveau rôle de consultant interne, la possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel et l'affectation à des projets spéciaux apparaissent plus efficaces pour réduire les âges de départ des 50 ans et plus. Finalement, pour ces mêmes répondants, deux pratiques, le recrutement interne de cadres et la présence d'une politique de mobilité dans l'organisation semblent au contraire plus efficaces pour réduire l'âge de départ prévu (figures 3.18 et 3.19).

Figure 3.18

MODÈLES EXPLICATIFS DES ÂGES DE DÉPART À LA RETRAITE

(régressions multiples, méthode pairwise)

Âge prévu de départ		Âge souhaité de départ	
Pratiques GRH Tous (R=0,126, n=662)		**Pratiques GRH Tous** (R=0,134, n=662)	
Programme préparation retraite	ß=+0,093*	Code d 'éthique interne	ß=-0,099*
Congés pour raisons personnelles	ß=-0,084**	Poss. réduct. grad. sem. trav.	ß=-0,086*
Pratiques GRH 50+ (R=0,297, n=287)		**Pratiques GRH 50+** (R=0,267 n=286)	
Programme prép. retraite	ß=+0,175**	Poss. réduct. grad. sem. trav.	ß=-0,170**
Affectation prog. spéciaux	ß=-0,149*	Prog. préparation retraite	ß=+0,136*
Poss. réduct. grad. sem. trav.	ß=-0,131*	Affectation prog. spéciaux	ß=-0,124*
Pratique de recrut. interne	ß=+0,130*	Entretien carrière	ß=-0,113*
Droit gratific. h.cl.	ß=-0,123*		

**p<0,01; *p<0,05

Figure 3.19

Pratiques de gestion associées aux âges de départ à la retraite
(analyses bivariées, t-test)

	TOUS		50 ans et plus	
	Âge prévu D=diminue	Âge souhaité A=augmente	Âge prévu D=diminue	Âge souhaité A=augmente
Entretien périodique de carrière	---	---	---	A*
Plan de carrière ou développement de carrière	---	A*	---	A*
Évaluation formelle du potentiel	---	A**	---	A*
Évaluation périodique des besoins de formation	D*	---	---	---
Même travail à temps partiel	---	---	A*	A*
Réduction graduelle de la semaine travail	A*	A**	A*	A**
Partage du travail avec un autre cadre	---	---	A*	A*
Programme de préparation à la retraite	D**	---	D**	---
Recrutement interne de cadres	---	---	D*	---
Politique de mobilité dans l'organisation	---	---	D*	---
Mandat de consultant interne	---	---	---	A*
Congés pour raisons personnelles	A**	A*	---	A*
Gratifications salariales hors-classe	---	---	A*	---
Rôle de formateur	A*	---	---	---
Code d'éthique interne	A*	A**	---	A*
Procédure de règlement interne des conflits	---	A*	---	---
Combinaison retraite partielle et travail à temps partiel	---	---	---	A*
Participation au choix des subordonnés syndiqués	A*	---	---	---
Formation adaptée aux besoins personnels	---	A**	---	---
Possibilités d'être affecté à des projets spéciaux	---	---	A*	A*

**p<0,01; *p<0,05

3.8 Commentaires des répondants relatifs aux conditions favorables à l'extension de la vie professionnelle

À propos de cette question importante qui était formulée de manière ouverte, 872 répondants (sur 980) ont pris la peine de faire des commentaires personnels. Un tel taux de réponse (89%) montre l'importance de la question. Mille neuf cent soixante-quatre conditions ont été avancées par les répondants, soit en moyenne 2,25 commentaires par répondant.

Les commentaires sont des plus variés et montrent l'éventail des préoccupations (et indirectement des insatisfactions) des répondants (figure 3.20). En premier lieu vient le désir de se réaliser dans l'emploi et de faire un travail intéressant et mobilisant. C'est en fait le résultat visé par le développement de carrière (et indirectement par la participation) : faire que chaque employé effectue un travail qui l'intéresse, qui le fasse progresser, le valorise et en même temps réponde aux besoins de l'organisation. En second lieu, se retrouve toute une énumération d'aménagements qui sont symptomatiques des approches échangistes qui caractérisent les rapports modernes entre l'individu et son organisation. L'implication suppose un échange profond

(ou contrat psychologique) entre ce que peut offrir l'employé et ce que peut donner l'organisation. Pour les individus proches de la retraite, les exigences sont plus nombreuses (puisque l'alternative du départ est toujours possible si les demandes personnelles ne sont pas satisfaites) et débordent l'intrinsèque (le travail lui-même) pour s'étendre à l'extrinsèque (les conditions de travail). Les plus fréquemment mentionnées sont le travail à temps partiel, l'assouplissement des horaires de travail, la diminution de la charge de travail, le climat de travail agréable, la diminution des tâches administratives, l'augmentation des ressources, le travail limité à l'intérieur de mandats précis et circonscrits dans le temps. Ensemble, tous ces aménagements font, de loin, l'objet du plus grand nombre de conditions exprimées. En troisième lieu, nous retrouvons ce qu'il est convenu d'appeler les nouveaux rôles (conseil, coach, consultant, recherche) qui correspondent à un segment important de la littérature relative à la gestion du vieillissement. En quatrième lieu, se retrouvent les exigences monétaires (augmentations salariales, amélioration des avantages sociaux et bonification du plan de retraite). En cinquième lieu, des considérations d'équité et de justice sont avancées par certains répondants (reconnaissance, respect, équité salariale). En sixième lieu, nous retrouvons des exigences d'autonomie et de participation à la prise de décision qui sont directement exprimées même si elles étaient déjà implicites à la première catégorie de conditions relatives au travail intéressant et motivant. Enfin, certains répondants avancent des raisons personnelles (par exemple, la mauvaise santé ou des enfants aux études) pour justifier leur désir de prolonger ou de ne pas prolonger leur vie professionnelle.

Il faut noter la convergence entre les résultants statistiques mettant en valeur les pratiques les plus efficaces pour favoriser l'extension de la vie professionnelle (section 3.6.12 et 3.7) et les conditions mises de l'avant par les répondants pour accepter une telle extension. La participation, le développement de carrière, le développement des connaissances, l'information visent à permettre aux individus de se réaliser au travail et d'assumer les défis en l'absence desquels il ne peut y avoir extension de la vie professionnelle. Il y a également un parallèle étroit entre les pratiques de gestion et les exigences individuelles relatives aux aménagements, aux nouveaux rôles, à la rémunération, à l'équité et à la justice organisationnelle. Une telle convergence entre les opinions exprimées par les répondants et l'évaluation objective des pratiques les plus efficaces pour favoriser l'extension de la vie professionnelle ne peut que renforcer la validité du modèle de gestion qui petit à petit émerge de l'analyse statistique.

Finalement, il faut noter que 161 répondants affirment ne vouloir prolonger leur vie professionnelle à aucune condition. Ceci semble un nombre important mais le fait que 731 autres répondants (soit 83,8% de l'échantillon) aient accepté d'avancer une ou plusieurs conditions (même si certaines sont très contraignantes voire irréalistes) montre bien qu'un renversement de la culture actuelle est possible si des stratégies coordonnant les pratiques appropriées (voir point 11 de la section 3.9) sont adoptées... et implantées.

Figure 3.20

Commentaires des répondants relativement aux conditions d'extension de la vie professionnelle

Défis du travail, réalisation de soi, valorisation	199
Aménagement du temps de travail	170
Souplesse des horaires de travail	153
Travail à temps partiel ou à durée déterminée	145
Aucune condition	141
Diminution du rythme et de la charge de travail	139
Avantages sociaux	133
Rôle conseil, coach ou consultant, recherche	129
Mandats précis et circonscrits dans le temps	125
Conditions et climat de travail agréables	86
Reconnaissance et respect	84
Diminution des tâches administratives	83
Ajustement salarial	81
Raisons personnelles	74
Avoir plus de ressources	53
Bonification du plan de retraite	43
Caractéristiques du réseau	39
Équité salariale	39
Autonomie, participation à la prise de décision	35
Ne s'applique pas	13

Nombre de commentaires= 1964

Nombre de questionnaires=872

3.9 Points saillants

Qu'avons-nous appris dans cette troisième partie, plus étroitement associée au mandat de recherche concernant l'extension de la vie professionnelle?

1. Tout d'abord, les répondants prévoient en moyenne, partir à la retraite à 58,3 ans mais souhaiteraient le faire 2,36 ans plus tôt, soit à l'âge de 56,0 ans environ.

2. Les répondants plus âgés (50 ans et plus) sont moins drastiques dans leurs prévisions de départ. Ils prévoient partir à 59,3 ans même s'ils souhaiteraient le faire, en moyenne, à 57,6 ans soit un écart plus réduit de 1,76 an plus tôt. Ils sont donc prêts à rester un peu plus longtemps au travail et en mesure de réconcilier, mieux que les plus jeunes, leurs intentions avec leurs souhaits de départ.

3. Il y a un phénomène de concentration des départs à certains âges «quinquennaux», soit, dans l'ordre, 55 et 60 ans pour les départs prévus et 55 ans pour les départs souhaités. Pour les plus âgés (50 ans et plus) les concentrations sont plutôt à 60 ans pour les départs prévus et, dans l'ordre, à 55 et 60 ans pour les départs souhaités.

4. Une proportion substantielle des répondants (34,3% pour l'ensemble de l'échantillon et 31,3% pour les 50 ans et plus) est en mesure de concilier exactement sa date prévue de départ à la retraite et sa date souhaitée. Le deuxième groupe en importance est celui des répondants qui prévoient partir cinq (5) ans plus tard que la date souhaitée.

5. Si l'on se fie aux dates de départ avancées par les répondants, le pourcentage annuel de départ à la retraite montera rapidement dans les cinq prochaines années passant de 2,8% pour l'année prochaine à 7,3% pour la cinquième année. Il plafonnera ensuite dans les cinq années suivantes entre 5,0 et 6,1% puis redescendra graduellement dans les 10 années suivants passant de 5,7% pour la onzième année à 2,1% pour la vingtième année. Il y aura donc continuellement des taux de départ à la retraite supérieurs à 5% entre la quatrième et la douzième année (avec un pic au-dessus de 6% pour les cinquième, sixième et septième années).

6. Par mission, les variations pourront être beaucoup plus brutales. Il y aura de nombreux pics supérieurs aux taux moyens mentionnés dans le point précédent. Par exemple, les départs atteindraient 13% pour les établissements privés dans la quatrième et la septième année, 12,1% pour les centres de réadaptation dans la cinquième année, 11,7% pour les centres jeunesse dans la sixième année, 11,5% pour les CLSC dans la dixième année, 10,3% pour les CHPSY dans la cinquième année, etc.... Pourtant, la plupart de ces pics au-dessus de la moyenne seront suivis de variations tout aussi brutales en-dessous de la moyenne. C'est dans les CHPSY et les centres jeunesse que la situation sera la plus difficile dans les cinq (5) prochaines années (respectivement 35,5% et 27,3% de départs à la retraite).

7. Au moment du départ à la retraite de nombreux répondants auront une (cas de 21,7% des répondants) ou plusieurs (cas de 12,1% des répondants) personnes à charge. La majorité des répondants (60,6%) aura une rente inférieure au plafond de 70% et certains (18,8%) n'auront même pas la moitié de leur salaire moyen des trois meilleures années. Néanmoins, la majorité des répondants jugent que leur situation financière à la retraite sera saine (36,7%) ou assez saine (43,3%).

8. Le départ à la retraite n'est pas un enjeu important pour de nombreux répondants. Seulement 32,9% des répondants ont une attente (assez importante, importante ou très importante) relativement à la retraite précoce et 18,5% relativement à l'extension de la vie professionnelle. Les cadres plus âgés (50 ans et plus) sont un peu plus intéressés par le sujet avec 33,7% qui ont une attente de départ précoce et 25,2% une attente d'extension de la vie professionnelle.

9. Que veut dire «vouloir partir plus tôt» pour un répondant? Cela sous-entend de prévoir partir entre 56,4 et 57,8 ans (la retraite normale ou moyenne étant évaluée par eux à 58,3 ans). Pour les 50 ans et plus, cela sous-entend un départ entre 57,4 et 58,8 ans (la retraite normale étant évaluée par eux à 59,3 ans).

10. Que veut dire «vouloir partir plus tard» pour un répondant? Cela sous-entend de prévoir partir entre 58,7 et 63,2 ans (selon la force de l'attente). Pour les 50 ans et plus, cela sous-entend un départ entre 59,6 et 64,6 ans (selon la force de l'attente).

11. Qu'est-ce qui pourrait permettre d'expliquer ou de prévoir un départ hâtif à la retraite?

    certaines caractéristiques sous-démographiques
        une scolarité inférieure à la moyenne;
        un nombre moindre de dépendants;
        la présence d'un conjoint;
        l'âge (plus on est jeune plus on développe des projets de départ précoce)

    certaines caractéristiques du conjoint

l'âge précoce de départ à la retraite du conjoint;
le désir d'harmoniser les dates de départ à la retraite entre conjoints;
l'âge du conjoint (s'il est plus âgé, le répondant a tendance à vouloir partir plus tôt;
la situation anticipé à la retraite
une rente élevée

certaines caractéristiques professionnelles
une forte ancienneté chez l'employeur;
un nombre élevé d'employés supervisés;
un revenu actuel inférieur à la moyenne (qui est lié à une scolarité et à une implication dans le travail inférieures à la moyenne);

certains sentiments ou attitudes
un sentiment de plafonner;
une faible importance accordée au travail dans la vie;
un certain déterminisme (faible sentiment ou contrôle sur les événements qui se produisent).

l'état de santé
inférieur à la moyenne

une certaine vision des vieillissants
ils sont moins compétitifs

certaines caractéristiques organisationnelles
appartenance au réseau des centres jeunesse ou à celui des centres de réadaptation.

12. À l'inverse, qu'est-ce qui pourrait permettre d'expliquer ou de prévoir une extension de la vie professionnelle?

certaines caractéristiques socio-démographiques
l'âge (en vieillissant, on devient plus favorable à l'extension);
un nombre de répondants supérieurs à la moyenne;
l'absence de conjoint.
certaines caractéristiques du conjoint:
l'âge plus tardif de départ à la retraite du conjoint;
l'écart entre les dates de départ (quand celui-ci est important, c'est que le répondant est généralement plus favorable à l'extension);
l'âge du conjoint (quand le conjoint est jeune, le répondant est plus favorable à l'extension).
la situation anticipée à la retraite
un nombre de dépendants supérieur à la moyenne
certaines caractéristiques professionnelles
une forte ancienneté sur le marché du travail (mais pas forcément chez l'employeur);
un revenu personnel au-dessus de la moyenne (donc, une plus forte scolarité et une implication plus élevée dans le travail).
certains sentiments ou attitudes
une forte importance accordée au travail dans la vie.

l'état de santé
supérieur à la moyenne
une certaine vision des vieillissants
ils sont moins sociables

13. Peut-on, par des pratiques de gestion appropriées, réduire le désir de partir plus tôt ou encourager celui de rester plus longtemps? De l'analyse des liens statistiques entre les pratiques et les attentes de départ ainsi que les âges (prévus et souhaités) de départ, émerge un modèle de gestion favorable à l'extension de la vie professionnelle. Il est articulé autour de huit (8) dimensions dont six (6) sont majeures (*). Des exemples de pratiques, particulièrement efficaces sont présentées entre parenthèses.

* 1. Développement de carrière (entretien périodique de carrière, plan de carrière, évaluation du potentiel).
* 2. Aménagement du temps de travail (congés pour raisons personnelles, congés sans solde, réduction graduelle de la semaine de travail à partir d'en certain âge, travail à temps partiel, partage d'emploi).
* 3. Nouveaux rôles (consultant interne, formateur, projets spéciaux).
* 4. Participation (comités stratégiques, choix des subordonnés syndiqués);
* 5. Rémunération (gratifications hors classe, rente déplafonnée);
* 6. Maintien et développement des compétences (formation adaptée, colloques, accès à des revues professionnelles);
*7. Éthique et justice (code d'éthique interne, procédure interne de règlements de conflit).
*8. Information (feedba sur le rendement).

14. Notons que certaines pratiques (peu nombreuses) ont l'effet contraire à celui qui est souhaité. Il s'agit surtout du programme de préparation à la retraite qui favorise plutôt le départ précoce (ou qui est offert dans des milieux où les répondants envisagent de partir plus tôt), mais aussi de la politique de recrutement interne de cadres qui semblerait accélérer les départs (... de ceux qui se sentent menacés par la relève?) et de la politique de mobilité dans l'organisation qui a le même effet (peut-être parce que ce genre de mobilité est assimilé à du "tablettage" voire à de la rétrogradation?». À partir de ces considérations, on pourrait donc enrichir le modèle d'une neuvième dimension «mouvements de carrière» mais elle serait illustrée par une seule pratique favorable «la possibilité de promotion à des postes supérieurs» et deux pratiques défavorables: «le recrutement interne de cadres» et la mobilité dans l'organisation» (dont le sens n'est pas très clair).

15. Finalement, l'analyse des conditions posées par les répondants pour qu'ils prolongent leur carrière au-delà de l'âge prévu de départ à la retraite nous permet de tester la pertinence du modèle précédent (permet-il de satisfaire les conditions avancées par les répondant?) Effectivement les pratiques de développement et de participation peuvent être considérés comme des réponses au désir de ne continuer que si le travail est intéressant, plein de défis et qu'il favorise l'implication. Les nombreuses conditions relatives aux aménagements, tant du temps que de la durée du travail, montrent combien il est essentiel de développer des pratiques variées dans ce champ des aménagements si l'on veut retenir la main-d'œuvre en fin de carrière. Finalement, les pratiques qui ressortent comme les plus efficaces en matière de nouveaux rôles, revalorisation de la rémunération, éthique et justice répondent assez directement aux conditions mises de l'avant par les répondants dans ces différents champs de gestion.

PARTIE IV. L'état de mobilisation des cadres

4.1 Justification dans le cadre du mandat

Avec l'évolution des modèles de gestion des ressources humaines et les changements dans l'organisation de travail, l'attention accordée à l'engagement organisationnel, concept étudié depuis les années 60, n'a fait qu'augmenter. En effet, plusieurs études se sont attachées à définir le concept d'engagement organisationnel et à examiner d'une part, la relation entre l'engagement organisationnel et certains facteurs tels le sexe, l'éducation ou l'ancienneté et, d'autre part, l'influence de cet engagement sur la vie organisationnelle notamment sur l'absentéisme, le taux de roulement, la performance et la satisfaction au travail. Ainsi, les études portant sur ce sujet suggèrent que l'engagement organisationnel explique certains comportements des employés dans le milieu organisationnel. Par exemple, les individus qui ont un haut niveau d'engagement organisationnel seraient plus performants et plus productifs et seraient moins enclins à quitter l'entreprise. De plus, d'autres auteurs vont jusqu'à affirmer que l'individu qui a un haut niveau d'engagement organisationnel ressentirait un mieux-être plus élevé.

4.2 Définition du concept

Bien qu'à première vue, l'engagement organisationnel soit l'élément expliquant les comportements des individus dans une situation organisationnelle donnée, il ressort des nombreuses études sur le sujet que ce concept est difficile à définir. Cette difficulté réside principalement dans la conceptualisation du terme «engagement». Qu'est-ce en fait que l'engagement organisationnel? Une analyse des premières études traitant de l'engagement organisationnel fait état de l'élaboration de plusieurs définitions et mesures qui ont connu une certaine évolution dans le temps.

En effet, au cours des trente dernières années, l'engagement organisationnel a été conceptualisé et mesuré de plusieurs façons. Becker, par exemple, a décrit l'engagement comme étant la volonté de l'individu de rester membre de l'organisation par besoin. Des auteurs comme Porter et al. (1974)[3] ont donné une définition de l'engagement organisationnel qui se rapporte au côté affectif de l'individu. Par ailleurs, des chercheurs réfutent la théorie échangiste et affirment que la théorie "side-bet" n'expliquerait pas adéquatement le concept d'engagement organisationnel. Leur pensée suggère que l'engagement organisationnel n'est pas seulement calculé et raisonné, il est aussi un phénomène psychologique.

Prenant comme point de départ les critiques émises sur les courants initiaux, ainsi que les différentes définitions élaborées dans les études antérieures, Allen et Meyer (1990)[4] définissent l'engagement en trois dimensions. Plusieurs études qui ont suivi ont eu pour effet de confirmer la tri-dimensionnalité du concept.

Le modèle tridimensionnel aide à conceptualiser et à mesurer l'engagement organisationnel en le ramenant à trois composantes : l'engagement affectif, l'engagement raisonné et l'engagement normatif. Allen et Meyer spécifient de plus que les trois composantes ne doivent pas être considérées comme des types d'engagement organisationnel indépendants. En

---

[3] Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P., «Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatrice Technicians», *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59(5), 603-609.

[4] Allen, N. J., & Meyer, J. P., «The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization», *Journal of Occupational Psychology*, 1990, 63, 1-18.

effet, diverses études affirment qu'il peut y avoir coexistence des trois composantes de l'engagement organisationnel chez un même individu à des degrés différents.

Engagement affectif : La première composante, l'engagement affectif, décrit l'attitude affective et émotionnelle de l'individu à l'égard de l'organisation. L'individu apprécie l'entreprise dans laquelle il travaille car il s'identifie à elle ainsi qu'aux buts et aux valeurs qui y sont véhiculés. L'individu en adhérant à l'organisation témoigne de son appréciation positive des buts et valeurs organisationnelles[5].

Engagement raisonné : La deuxième composante, l'engagement raisonné, se rapporte aux investissements que l'individu effectuent dans l'organisation. Dans ce cas, l'investissement est défini en termes d'efforts déployés, de compétences acquises, de formation, de retour monétaire ou de contributions à un plan de retraite. L'individu qui manifeste ce type d'attachement à l'organisation évaluerait les pertes possibles advenant son départ éventuel. Les pertes ne représentent pas seulement un manque à gagner pécuniaire, mais également un manque d'alternatives d'emploi sur le marché du travail. En se mettant au service de l'organisation, l'individu fait avancer ses propres objectifs car il estime que le jeu en vaut la chandelle. En fait, " c'est la menace de ces pertes qui retient l'individu dans l'organisation ". De par l'importance du facteur temps, cet attachement est appelé 'Continuance Commitment'6. Ce type d'attachement augmente avec l'ancienneté d'un employé.

Engagement normatif ou moral : La dernière composante, l'engagement normatif, définit l'engagement comme une obligation, un devoir. Ce concept réfère au sentiment d'obligation morale ressenti par l'individu envers son employeur. Ces sentiments résultent de pressions qu'exerce le milieu de vie ou de travail sur l'employé. Ce dernier s'attache par devoir et se sent redevable envers l'organisation.

Allen et Meyer diront que les employés qui ont un haut niveau d'engagement affectif restent dans l'organisation parce qu'ils le veulent, ceux qui ont un haut niveau d'engagement raisonné parce qu'ils en ont besoin, et ceux qui ont un haut niveau d'engagement moral parce qu'ils sentent qu'ils doivent le faire.

Bien que plusieurs auteurs aient étudié l'aspect tridimensionnel de la définition de l'engagement, certaines études révèlent que les différentes composantes de l'engagement organisationnel ne seraient pas indépendantes. Ainsi, Allen et Meyer suggèrent que l'engagement affectif et l'engagement moral sont fortement corrélés. En effet, ces deux types d'engagement auraient plusieurs déterminants communs comme, par exemple, les expériences positives de travail susceptibles de développer un attachement affectif et /ou un sens d'obligation envers l'organisation.

4.3 Les formes d'engagement organisationnel

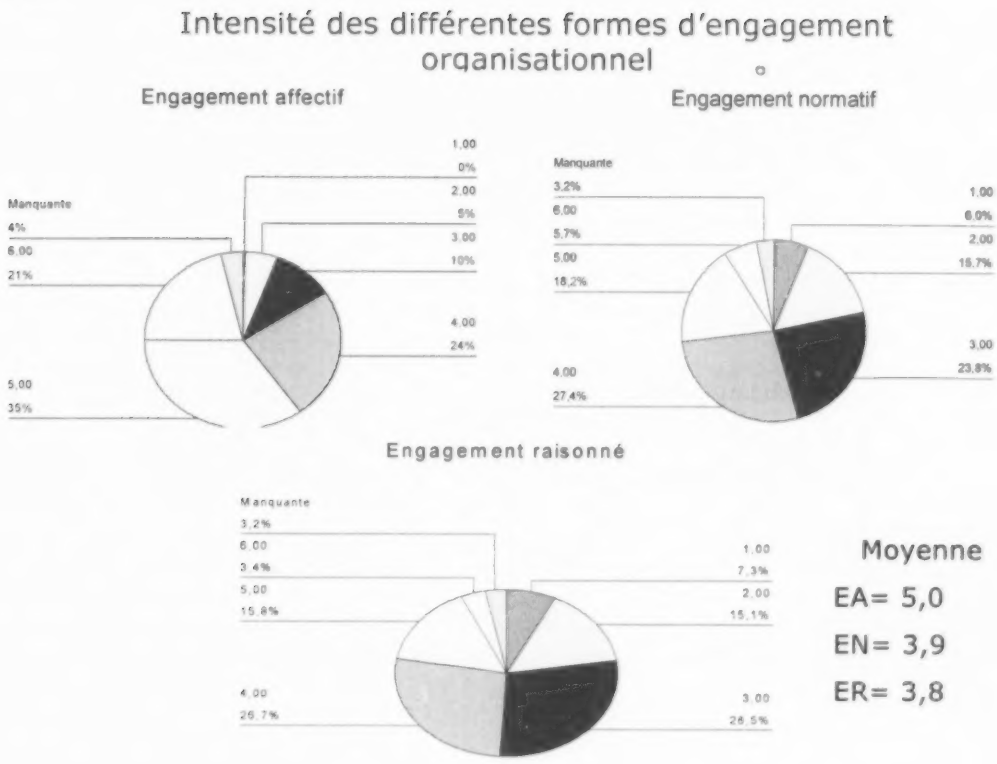
Les répondants, en moyenne, manifestent un engagement affectif élevé (5,0 sur 7) (figure 4.1). Leur engagement raisonné et leur engagement normatif sont moins élevés que leur engagement affectif et affichent tous deux une moyenne respectivement de 3,9 et 3,8 sur 7.

---

[5] Withers P., «Retention Strategies that Respond to Worker Values», *Workforce*, 2001, juillet, 37-41

[6] Selon Meyer, J. P. & Allen, N. J., «Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment : Some Methodological Considerations», *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(3), 372-378

Figure 4.1



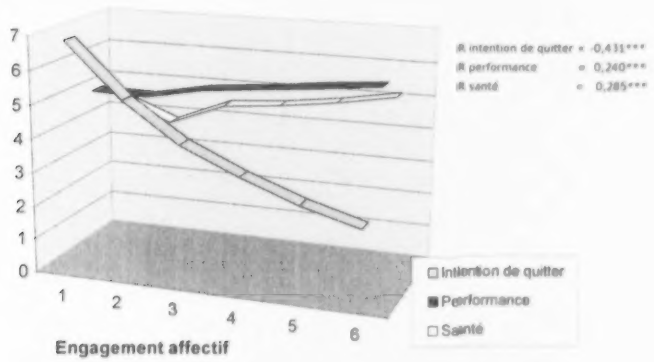
Conformément aux écrits et aux recherches qui ont porté sur le sujet de l'engagement, les résultats montrent bien que l'engagement affectif est positivement lié à l'engagement normatif mais négativement associé à l'engagement raisonné. Ainsi, les cadres qui manifestent un fort engagement affectif et qui sont donc plus mobilisés ne le sont pas pour des conditions matérielles. Et inversement, les cadres qui demeurent dans l'organisation pour les bénéfices matériels et pécuniaires qu'elle leur procure, manifestent un moins grand engagement affectif.

4.4 Les conséquences de l'état de mobilisation des cadres

Il est important d'étudier les dimensions d'engagement organisationnel étant donné leur impact sur la performance des cadres, leur intention de quitter et leur état de santé. La figure 4.2 indique clairement une relation positive entre l'engagement affectif des cadres, leur performance au travail et leur état de santé. Les cadres engagés affectivement envers leur organisation manifestent clairement leur intention de ne pas quitter l'organisation.

Figure 4.2

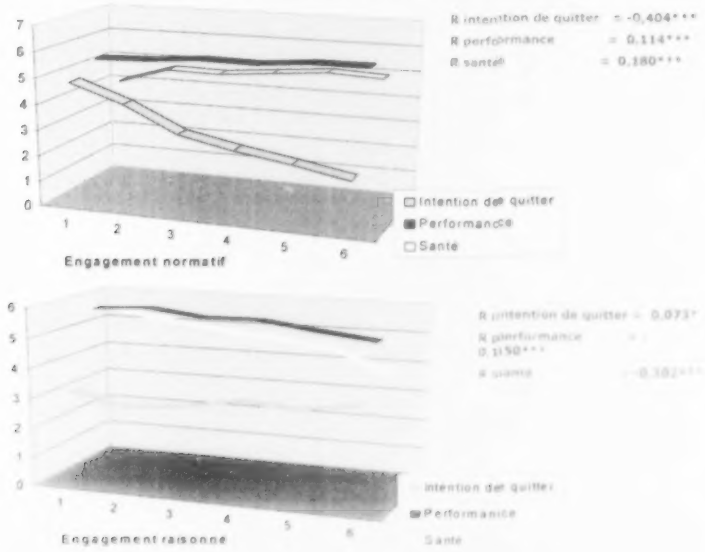
Conséquences de l'état de mobilisation des cadres



Comme attendu, l'engagement normatif varie dans le même sens que l'engagement affectif (figure 4.3). Conformément aux études antérieures, l'engagement raisonné varie à l'inverse des deux autres formes d'engagement. En effet, les cadres qui sont plus calculateurs dans leur façon de percevoir leur organisation manifestent une plus grande intention de quitter, affichent une performance moins élevée et sont en moins bonne santé.

Figure 4.3

Les conséquences de l'engagement normatif et de l'engagement raisonné



Quant à l'intention de départ à la retraite, notre hypothèse de départ est confirmée. Les cadres qui sont mobilisés ou qui manifestent un engagement affectif optent moins que les autres pour une retraite précoce et souhaitent partir plus tard. Ceci étant dit, il faudrait cependant noter que les cadres mobilisés ne manifestent pas clairement une intention de prolonger leur vie professionnelle puisqu'il n'existe pas de relations significatives entre l'engagement affectif et le besoin d'extensionner la vie professionnelle.

Les cadres qui sont engagés par devoir (engagement normatif) manifestent les mêmes tendances en ce qui a trait à l'âge de la retraite et à la retraite prématurée que les cadres qui manifestent un engagement affectif. Ce sont les cadres qui ont un engagement normatif élevé qui déclarent vouloir rester plus longtemps en emploi.

Par ailleurs, les cadres qui expriment un engagement raisonné sont ceux qui optent pour un départ précoce, qui annoncent et souhaitent leur départ à la retraite à un âge relativement plus jeune (figure 4.4).

Figure 4.4

Engagement organisationnel et intention de départ à la retraite

	Engagement Affectif	Engagement raisonné	Engagement normatif
Corrélations			
Attente retraite précoce	-0,125**	0,195**	-0,136**
Attente extension de la vie prof.	NS	NS	0,106**
Âge prévu de départ	NS	-0,076*	NS
Âge souhaité de départ	0,134**	-0,118**	0,110**
Écart entre l'âge de retraite effectif et celui souhaité	-0,148**	0,073*	-0,095**

**p<0,01; *p<0,05

4.5 L'engagement organisationnel selon certaines caractéristiques individuelles

4.5.1 Influence des caractéristiques socio-démographiques sur les formes d'engagement

Cerner les caractéristiques individuelles significatives permet de mieux comprendre le profil des individus qui manifestent telle ou telle autre forme d'engagement.

Les cadres plus âgés manifestent à la fois un engagement affectif et un engagement raisonné plus importants que les cadres plus jeunes. Ce sont les cadres supérieurs qui sont plus engagés affectivement, probablement à cause du fait qu'ils ont un plus grand contrôle et une vision plus claire de leur travail et de leur contribution à l'organisation. De plus, ils doivent jouer un rôle déterminant dans les orientations de leurs établissements.

Plus les cadres sont scolarisés, moins ils manifestent un engagement raisonné. Cette attitude peut probablement s'expliquer par le fait que leur niveau de scolarité élevé augmente leur chance de se trouver un emploi comparable sur le marché et donc leur attachement pour des raisons matérielles n'a plus sa raison d'être (figure 4.5).

Figure 4.5

Engagement organisationnel selon certaines caractéristiques

	Engagement affectif	Engagement raisonné	Engagement normatif
Âge Différences de moyennes	0,295**	0,331**	NS
Sexe	NS	NS	NS
Niveau hiérarchique Différences de moyennes	-0,272**	0,365**	NS
Scolarité F		4,265**	

**p<0,01; *p<0,05

4.5.2 Influence des caractéristiques professionnelles sur les formes d'engagement

Les résultats des corrélations entre les caractéristiques professionnelles et les formes d'engagement ne sont malheureusement pas concluantes. Les coefficients ne permettent pas de déceler des différences marquées entre les caractéristiques professionnelles. On peut noter que les personnes qui manifestent un engagement raisonné sont celles qui ont plus d'ancienneté et qui ont donc davantage à perdre si elles quittent l'organisation (figure 4.6).

Plus les cadres sont scolarisés, moins ils manifestent un engagement raisonné. Cette attitude peut probablement s'expliquer par le fait que leur niveau de scolarité élevé augmente leur chance de se trouver un emploi comparable sur le marché et donc leur attachement pour des raisons matérielles n'a plus sa raison d'être (figure 4.5).

Figure 4.5

Engagement organisationnel selon certaines caractéristiques

	Engagement affectif	Engagement raisonné	Engagement normatif
Âge Différences de moyennes	0,295** (50+>)	0,331** (50+>)	NS
Sexe	NS	NS	NS
Niveau hiérarchique Différences de moyennes	-0,272**	0,365**	NS
Scolarité F		4,265**	

**p<0,01; *p<0,05

4.5.2 Influence des caractéristiques professionnelles sur les formes d'engagement

Les résultats des corrélations entre les caractéristiques professionnelles et les formes d'engagement ne sont malheureusement pas concluantes. Les coefficients ne permettent pas de déceler des différences marquées entre les caractéristiques professionnelles. On peut noter que les personnes qui manifestent un engagement raisonné sont celles qui ont plus d'ancienneté et qui ont donc davantage à perdre si elles quittent l'organisation (figure 4.6).

Figure 4.6

Influence des caractéristiques professionnelles sur les formes d'engagement
(corrélations simples)

	Engagement affectif	Engagement raisonné	Engagement normatif
Nombre de personnes supervisées	NS	-0,065*	NS
Ancienneté sur le marché du travail	0,146**	0,128**	NS
Ancienneté comme cadre	0,128**	0,117**	NS
Ancienneté chez l'employeur	0,124**	0,273**	NS
Ancienneté au poste actuel	NS	0,213**	NS

**p<0,01; *p<0,05

4.5.3 Influence des caractéristiques psychologiques sur les formes d'engagement

Les caractéristiques psychologiques sont, dans une large mesure, reliées aux différentes formes d'engagement (figure 4.7). Ainsi, comme attendu et d'une façon générale, les caractéristiques psychologiques qui varient positivement avec l'engagement affectif varient également avec l'engagement normatif ou moral. Les cadres qui sont plus mobilisés sont ceux qui sont attachés à leur travail, qui accordent une grande importance au travail comme élément central de la vie et qui sont des volontaristes, donc qui croient en leur capacité de changer les choses. Les cadres qui manifestent un attachement à l'organisation pour les bénéfices pécuniaires et la sécurité qu'elle leur procure, sont ceux qui sont moins attachés à leur travail mais qui éprouvent quand même que le travail est l'élément central dans la vie. Les cadres plafonnés sont également moins mobilisés mais demeurent dans l'organisation pour les avantages qu'elle leur accorde. Et finalement, ce sont les déterministes, soit ceux qui croient que les promotions, les bonnes conditions de travail sont une question de chance, qui manifestent clairement un faible engagement affectif et sont plus «calculateurs».

Figure 4.7

Influence des caractéristiques psychologiques sur les formes d'engagement
(corrélations simples)

	Engagement affectif	Engagement raisonné	Engagement normatif
Attachement au travail	0,580**	-0,074*	0,324**
Importance du travail	0,154**	0,090**	0,232**
Plafonnement	-0,253**	0,397**	-0,218**
Volontarisme	0,286**	-0,151**	0,134**
Déterminisme	-0,176**	0,201**	NS

**p<0,01; *p<0,05

4.6 L'influence du contexte organisationnel sur l'engagement organisationnel

Nous commençons par examiner l'impact des tendances organisationnelles sur l'engagement des cadres. L'influence de l'intensité des changements organisationnels et du climat organisationnel sur les différentes dimensions de l'engagement est ensuite commentée. En troisième lieu, nous abordons les liens entre les moyens mis en œuvre pour gérer les changements et les formes d'engagement. Nous terminons en examinant la variation de l'état de mobilisation des cadres en fonction des missions des établissements.

4.6.1 Les tendances du milieu et leurs incidences sur les formes d'engagement

Parmi les tendances présentées à la section 1.3.1 du rapport, nous vérifions celles qui ont une influence sur les formes d'engagement. Tel que rapporté dans la figure 4.8, deux tendances parmi les seize étudiées ont une influence positive sur la mobilisation des cadres. D'une part, la multiplication des partenariats a comme influence d'accroître l'engagement affectif. D'autre part, le style de gestion plus participatif a également un effet mobilisateur.

Il faut noter que l'imputabilité pour des décisions non contrôlées, la coexistence de cultures organisationnelles différentes dues aux fusions d'établissements, la limitation des ressources, les conflits de rôles, l'ambiguïté dans le travail et l'importance des jeux de coulisse influencent négativement l'engagement affectif des cadres.

Certaines tendances ont eu pour effet d'augmenter l'engagement raisonné. Parmi celles-ci, nous comptons celles qui ont particulièrement eu comme incidence d'alourdir et de complexifier les tâches des cadres et d'accroître leurs responsabilités. Également, l'importance des jeux de coulisse et donc le manque de transparence a comme effet de rendre les cadres plus calculateurs et donc de moins les mobiliser. Notons que le style de gestion participatif a eu comme effet de diminuer l'engagement raisonné. Les cadres qui partagent la prise de décision et travaillent en équipe sont plus mobilisés et donc deviennent moins empressés de quitter.

Figure 4.8

Tendances du milieu et engagement organisationnel

	Engagement affectif	Engagement raisonné	Engagement normatif
Imputabilité accrue pour des décisions non contrôlée	-0,100**	0,089**	-0,073*
Coexistence de différentes cultures organisationnelles	-0,112**	NS	NS
Complexification du travail	NS	0,065*	NS
Exigences accrues de la clientèle	NS	0,065*	NS
Alourdissement de la charge de travail	NS	NS	NS
Utilisation accrue de nouvelles technologies	NS	NS	NS
Accroissement des conflits de rôle	-0,218**	0,140**	-0,098**
Limitation des ressources	-0,066*	NS	NS
Assouplissement des conventions collectives	NS	NS	NS
Augmentation des responsabilités	NS	0,074*	NS
Alourdissement du ratio cadre/employés	NS	NS	NS
Extension des exigences de communication	NS	NS	NS
Multiplication des partenariats	0,094**	NS	NS
Importance des jeux de coulisse	-0,153**	0,077**	-0,143**
Style de gestion plus participatif	0,337**	-0,153**	0,188**
Ambiguité accrue dans le travail	-0,112**	0,112**	-0,114**

**p<0,01; *p<0,05

4.6.2 L'intensité des changements, la taille, les préjugés et l'engagement organisationnel

Contrairement à ce qu'on aurait pu s'attendre, l'intensité des changements n'a aucune incidence sur les formes d'engagement. Par contre, les résultats montrent que l'état de mobilisation est moins important dans les établissements de plus grande taille (figure 4.9).

Dans cette partie, nous avons voulu vérifié si la présence de préjugés avait une incidence sur les trois formes d'engagement organisationnel. Les résultats sont sans équivoque. La présence de préjugés dans l'organisation a un effet démobilisant . Il faut noter l'effet nocif de la présence de certains préjugés sur la mobilisation des cadres, notamment le fait de penser que les cadres sont difficiles à mobiliser, qu'ils se laissent aller jusqu'à la retraite, qu'ils sont moins compétitifs et qu'ils ont des difficultés à apprendre.

Figure 4.9

Influence du contexte organisationnel sur l'engagement organisationnel
(corrélations simples)

	Engagement affectif	Engagement raisonné	Engagement normatif
Intensité des changements organisationnels	NS	NS	NS
Nombre d'employés dans l'établissement	-0,082**	NS	NS
STÉRÉOTYPES			
Ayant des difficultés à apprendre	-0,155**	0,105**	-0,095**
Ayant des difficultés à s'adapter aux changements	-0,142**	0,131**	NS
Ayant peur des nouvelles technologies	-0,116**	0,140**	NS
" Se laissant aller " jusqu'à l'âge de la retraite	-0,159**	0,122**	-0,082**
Moins compétitifs	-0,159**	0,156**	-0,076*
Moins performants	-0,094**	0,096**	NS
Moins sociables	-0,127**	0,170**	NS
Peu flexibles	-0,133**	0,116**	-0,070*
Plus coûteux (ou moins rentables) à former	-0,132**	0,150**	-0,116**
Plus difficiles à mobiliser	-0,170**	0,129**	NS
Plus susceptibles de s'absenter	-0,065*	0,100**	NS

**p<0,01; *p<0,05

4.6.3 La gestion du changement et les formes d'engagement

Dans l'ensemble, les mesures qui ont été mises en œuvre afin de favoriser l'implantation des changements organisationnels ont eu un effet mobilisateur. Ainsi, le fait d'avoir favorisé la communication avant et durant les changements ont eu un effet positif sur les deux formes d'engagement affectif et normatif. Il faut noter, en particulier, l'effet bénéfique de certaines mesures qui, non seulement, a eu comme effet d'accroître la mobilisation des cadres mais aussi de réduire l'engagement raisonné, c'est-à-dire de rendre les cadres moins engagés pour des considérations matérielles et plus prêts à déployer des efforts pour le bien de leur organisation. Ces mesures sont le traitement juste, équitable et respectueux des cadres lors des restructurations, les possibilités d'échange au sujet des changements qui ont été accordées aux cadres et la possibilité de transférer les connaissances de ceux qui quittent avant leur départ (figure 4.10).

Figure 4.10

Gestion du changement et engagement organisationnel
(corrélations simples)

	Engagement affectif	Engagement raisonné	Engagement normatif
Nous avons été informés des mesures envisagées par la direction	0,276**	NS	0,182**
L'information a été communiquée lors de rencontres face à face avec les membres de la haute direction	0,304**	NS	0,174**
L'information était très complète : raisons des changements, processus d'implantation, etc.	0,306**	NS	0,229**
Les personnes ont été traitées de façon juste et équitable	0,322**	-0,138**	0,229**
Nous avons eu l'occasion de poser des questions lors de rencontres d'information avec les dirigeants	0,323**	-0,078*	0,222**
Les personnes affectées par les changements ont été traitées avec respect	0,347**	-0,112**	0,245**
Le transfert des connaissances ou du savoir-faire de ceux qui quittent a été effectué	0,288**	-0,088**	0,214**

**p<0,01; *p<0,05

4.6.4 La variation de l'état de mobilisation des cadres en fonction des missions des établissements

Les différentes formes d'engagement organisationnel varient selon les missions des établissements (figure 4.11). Ainsi, en examinant les liens entre les formes d'engagement et les missions des établissements, on constate que les niveaux de mobilisation sont plus élevés dans les centres hospitaliers de soins de longue durée et sont moins élevés que la moyenne dans les centres jeunesse. Ces résultats correspondent au fait que les changements ont été plus importants dans les centres jeunesse. Dans les CLSC, les cadres sont moins engagés pour des raisons matérielles. Cependant, ils ne sont pas engagés affectivement plus que dans les autres missions d'établissements.

Figure 4.11

Engagement organisationnel selon les missions
(corrélations simples)

	Engagement affectif	Engagement raisonné	Engagement normatif
CHPSY	NS	NS	NS
CHSGS	NS	NS	NS
CHSLD	0,087**	NS	0,067*
CJ	-0,056*	0,111**	NS
CLSC	NS	-0,107**	NS
CR	NS	NS	NS
PR	NS	NS	NS

**p<0,01; *p<0,05

4.7 L'incidence des pratiques de gestion sur les dimensions de l'engagement organisationnel

Les pratiques jouent un rôle important dans l'explication des diverses formes d'engagement (figure 4.12). Il faut mentionner que c'est l'engagement affectif des cadres que les pratiques sont le plus susceptibles d'expliquer (R^2=0,252) suivi de l'engagement normatif ou moral (R^2=0,134). L'engagement raisonné demeure le moins bien expliqué par les pratiques de gestion des ressources humaines (R^2=0,043).

L'engagement affectif ou l'état de mobilisation s'explique principalement par les pratiques qui visent la participation telles que la participation à des comités stratégiques, la diffusion d'informations stratégiques et la participation à des mandats de consultation interne. Les cadres sont plus mobilisés lorsque leur travail est reconnu par des pratiques qui évaluent leur performance au travail et leur donne une certaine rétroaction sur leur rendement. Également, la mobilisation est positivement associées à des pratiques qui permettent plus de latitude dans les aménagement du temps de travail. Finalement, bénéficier d'un code d'éthique qui régit les comportements attendus a un effet positif sur l'engagement affectif. L'engagement normatif s'explique sensiblement en fonction des mêmes pratiques. Quant à l'engagement raisonné, c'est l'absence de certaines pratiques qui l'explique. Ainsi, l'absence de pratiques de rétroaction sur le rendement, l'absence de communication d'informations opérationnelles et l'absence de pratiques d'aménagements du temps de travail incitent les cadres à manifester un plus grand engagement raisonné.

Curieusement, dans les analyses de régression, l'absence de pratiques de mobilité augmente l'engagement affectif. Or, les analyses bivariées montrent le contraire, à savoir que les pratiques de mobilité augmentent l'engagement affectif. Nous ne pouvons que conclure que c'est l'effet des autres pratiques qui auraient pu biaiser les résultats et qu'une fois les autres pratiques significatives contrôlées, l'absence de pratiques de mobilité peut expliquer un engagement affectif plus élevé. Ainsi, l'engagement affectif et dans une mesure moindre mesure l'engagement normatif seraient le résultat d'une gestion appropriée, alors que l'engagement raisonné, comme l'insatisfaction d'ailleurs, seraient la conséquence d'une absence de gestion.

Figure 4.12

Pratiques explicatives des diverses formes d'engagement organisationnel
(régressions multiples)

	Engagement affectif	Engagement raisonné	Engagement normatif
Feedback sur le rendement	-0,184**	0,095*	-0,190**
Participation à des comités stratégiques	-0,160**		
Mandats de consultation interne	-0,144**		
Possibilités d'affectations à des projets spéciaux			-0,123**
Diffusion d'informations stratégiques	-0,129**		
Communication d'informations opérationnelles		0,086*	
Code d'éthique interne qui précise les comportements attendus des cadres	-0,112**		-0,143**
Accès à des programmes de développement en gestion	-0,101**		
Mobilité dans l'organisation	0,105**		
Évaluation formelle du rendement	-0,100**		
Évaluation périodique des besoins de formation			-0,115**
Aménagement du temps de travail	-0,076*	0,088*	
Possibilité de partager le travail avec un autre cadre			-0,099**
Droit à des congés personnels		0,091*	
R^2	**0,252**	**0,043**	**0,134**
F	20,469**	6,161**	17,201**

**p<0,01; *p<0,05

4.8 La capacité des caractéristiques organisationnelles et individuelles à expliquer les diverses formes d'engagement

Le récapitulatif des régressions multivariées effectuées pour expliquer l'influence des différents blocs de variables sur les trois dimensions de l'engagement est présenté dans le tableau ci-dessous.

Dans l'ensemble, les caractéristiques socio-démographiques et professionnelles n'expliquent que faiblement les trois formes d'engagement. Les caractéristiques psychologiques comptent pour une part d'explication très importante dans les trois cas, mais plus particulièrement dans le cas de l'engagement affectif.

Les tendances du milieu, à savoir les sources de stress, n'expliquent qu'environ 4% de l'engagement normatif et de l'engagement raisonné affectif; par contre elles permettent d'expliquer 17,6% de l'engagement affectif. On remarque une même tendance pour les variables relatives à l'intensité et à la gestion du changement. Elles permettent d'expliquer 14,1% de l'engagement affectif. Donc, la manière dont le changement a été géré, les informations partagées et l'équité dans le traitement comptent pour une bonne part dans l'explication de l'état de mobilisation des cadres.

Finalement, il est intéressant de constater que les pratiques de gestion comparativement aux autres blocs de variables apportent elles aussi une part importante d'explication de

l'engagement affectif (de l'ordre de 25,2%). Ce résultat est d'autant plus intéressant que les pratiques sont sous le contrôle des différents établissements et des membres de la direction qui peuvent veiller à implanter les pratiques susceptibles de favoriser la mobilisation des cadres.

Tableau 4.1 Proportions d'explication (R^2) des différentes formes d'engagement organisationnel par les régressions multivariées

	Engagement affectif	Engagement raisonné	Engagement normatif
Caractéristiques socio-démographiques	0,034	0,040	0,005
Caractéristiques professionnelles	0,038	0,094	0,010
Caractéristiques psychologiques	0,361	0,189	0,157
Tendances et sources de stress	0,176	0,042	0,049
Intensité et gestion du changement	0,141	0,019	0,074
Pratiques de gestion	0,252	0,043	0,134

4.9 Points saillants

1. L'engagement organisationnel a été étudié en fonction de ses trois composantes : l'engagement affectif, l'engagement raisonné et l'engagement normatif.

   L'engagement affectif décrit l'attitude affective et émotionnelle de l'individu à l'égard de l'organisation. L'individu apprécie l'entreprise dans laquelle il travaille car il s'identifie à elle ainsi qu'aux buts et aux valeurs qui y sont véhiculés. L'individu en adhérant à l'organisation témoigne de son appréciation positive des buts et valeurs organisationnelles. C'est cette dimension de l'engagement organisationnel qui s'apparente le plus à l'état de mobilisation.

   L'**engagement raisonné** se rapporte aux investissements que l'individu effectue dans l'organisation. L'individu qui manifeste ce type d'attachement à l'organisation évaluerait les pertes possibles advenant son départ éventuel.

   L'**engagement normatif ou moral** définit l'engagement comme une obligation, un devoir. Ce concept réfère au sentiment d'obligation morale ressenti par l'individu envers son employeur. Ces sentiments résultent de pressions qu'exerce le milieu de vie ou de travail sur l'employé.

2. Les trois composantes ne doivent pas être considérées comme des types d'engagement organisationnel indépendants. En effet, les auteurs affirment qu'il peut y avoir coexistence des trois composantes de l'engagement organisationnel chez un même individu à des degrés différents.

3. Les cadres, en moyenne, manifestent un engagement affectif élevé (5,0 sur 7). Leur engagement raisonné et leur engagement normatif sont moins élevés que leur engagement affectif et affichent tous deux une moyenne respectivement de 3,9 et 3,8 sur 7.

4. L'engagement affectif des cadres ou leur état de mobilisation est lié positivement à leur performance au travail et à leur état de santé. Les cadres engagés affectivement envers leur organisation manifestent clairement leur intention de ne pas quitter l'organisation. Comme attendu, l'engagement normatif varie dans le même sens que l'engagement affectif. Conformément aux études antérieures, l'engagement raisonné varie à l'inverse des deux autres formes d'engagement. En effet, les cadres qui sont plus calculateurs dans leur façon de percevoir leur organisation manifestent une plus grande intention de quitter, affichent une performance moins élevée et sont en moins bonne santé.

5. En ce qui a trait à l'intention de départ à la retraite, les cadres qui sont mobilisés ou qui manifestent un engagement affectif n'optent pas pour une retraite précoce et souhaitent partir plus tard que les cadres qui ne sont pas mobilisés. Ceci étant dit, il faudrait cependant noter que les cadres mobilisés ne manifestent pas malgré tout une intention claire de vouloir prolonger leur vie professionnelle.

6. Les cadres qui sont engagés par devoir (engagement normatif) manifestent les mêmes tendances en ce qui a trait à l'âge de départ à la retraite et à la retraite prématurée que les cadres qui sont mobilisés. Les cadres qui ont un engagement normatif déclarent vouloir rester plus longtemps en emploi.

7. Les cadres qui expriment un engagement raisonné optent pour un départ précoce, annoncent et souhaitent leur départ à la retraite à un âge relativement plus jeune.

8. Les cadres plus âgés manifestent à la fois un engagement affectif et un engagement raisonné plus important que les cadres plus jeunes. Les cadres supérieurs sont plus mobilisés, probablement à cause du fait qu'ils ont un plus grand contrôle et une vision plus claire de leur travail et de leur contribution à l'organisation. Plus les cadres sont scolarisés, moins ils manifestent un engagement raisonné. Étant donné leur scolarité, leurs chances de se trouver un emploi comparable sont plus grandes que les cadres moins scolarisés et par conséquent, un fort attachement raisonné n'a plus sa raison d'être.

9. Les résultats ne permettent pas de déceler des caractéristiques professionnelles qui sont davantage reliées à un type d'engagement plus qu'à un autre.

10. Les caractéristiques psychologiques sont dans une large mesure reliées aux différentes formes d'engagement. Les cadres qui sont plus mobilisés sont ceux qui sont attachés à leur travail, qui accordent une grande importance au travail comme élément central de la vie et qui sont des volontaristes, donc qui croient en leur capacité de changer les choses. Les cadres qui sont moins mobilisés mais qui manifestent un attachement à l'organisation pour les bénéfices pécuniaires et la sécurité qu'elle leur procure sont ceux qui sont moins attachés à leur travail mais qui ont le sentiment quand même que le travail est l'élément central dans la vie. Les cadres plafonnés sont également moins mobilisés mais demeurent dans l'organisation pour les avantages qu'elle leur accorde. Et finalement, les déterministes, soit ceux qui croient que les promotions, les bonnes conditions de travail sont une question de chance manifestent clairement un faible engagement affectif et sont plus «calculateurs».

11. Deux tendances parmi les seize étudiées ont une influence positive sur la mobilisation des cadres. D'une part, la multiplication des partenariats a comme influence d'accroître l'engagement affectif. D'autre part, le style de gestion plus participatif a également un effet mobilisateur.

12. Il faut noter que l'imputabilité pour des décisions non contrôlées, la coexistence de cultures organisationnelles différentes dues aux fusions d'établissements, la limitation des ressources, les conflits de rôles, l'ambiguïté dans le travail et l'importance des jeux de coulisse sont des tendances qui ont un effet négatif sur l'engagement affectif des cadres.

13. Certaines tendances ont eu pour effet d'augmenter l'engagement raisonné. Parmi celles-ci, nous comptons celles qui ont particulièrement eu comme incidence d'alourdir et de complexifier les tâches des cadres et d'accroître leurs responsabilités. Également, l'importance des jeux de coulisse et donc le manque de transparence a comme effet de rendre les cadres plus calculateurs et donc moins mobilisés. Notons que le style de gestion participatif a pour sa part comme effet de diminuer l'engagement raisonné. Les cadres qui partagent la prise de décision et travaillent en équipe sont plus mobilisés et donc moins empressés de quitter.

14. Contrairement à ce qu'on aurait pu prévoir, l'intensité des changements n'a aucune incidence sur les formes d'engagement. Par contre, les résultats montrent que l'état de mobilisation est moins important dans les établissements de plus grande taille.

15. La présence de préjugés dans l'organisation a un effet démobilisant. Il faut noter l'effet pervers de la présence de certains préjugés sur la mobilisation des cadres, notamment le fait de penser que les cadres sont difficiles à mobiliser, qu'ils se laissent aller jusqu'à la retraite, qu'ils sont moins compétitifs et qu'ils ont des difficultés à apprendre.

16. Certaines mesures, mises en œuvre afin de favoriser l'implantation des changements organisationnels, ont eu un effet mobilisateur. Ainsi, le fait d'avoir favorisé la communication avant et durant les changements a eu un effet positif sur les deux formes d'engagement affectif et normatif. Il faut noter, aussi, l'effet bénéfique de certaines mesures qui non seulement ont eu comme effet d'accroître la mobilisation des cadres mais aussi de réduire l'engagement raisonné, c'est-à-dire de rendre les cadres moins engagés pour des considérations matérielles et plus prêts à déployer des efforts pour le bien de leur organisation. Ces mesures sont le traitement juste, équitable et respectueux des cadres lors des restructurations, les possibilités de communication au sujet des changements et la possibilité de transférer les connaissances de ceux qui quittent avant leur départ.

17. Les différentes formes d'engagement organisationnel varient selon les missions des établissements. Ainsi, en examinant les liens entre les formes d'engagement et les missions des établissements, on constate que les niveaux de mobilisation sont plus élevés dans les centres hospitaliers de soins de longue durée et sont moins élevés que la moyenne dans les centres jeunesse. Ces résultats peuvent correspondre au fait que les changements ont été les plus importants dans les centres jeunesse. Dans les CLSC, les cadres sont moins engagés pour des raisons matérielles. Cependant, ils ne sont pas engagés affectivement plus que dans les autres missions.

18. Les pratiques jouent un rôle important dans l'explication des diverses formes d'engagement. Il faut mentionner que c'est l'état de mobilisation des cadres que les pratiques sont le plus susceptibles d'expliquer (R^2=0,252) suivi de l'engagement normatif ou moral (R^2=0,134). L'engagement raisonné demeure le moins bien expliqué par les pratiques de gestion des ressources humaines (R^2=0,043).

19. L'engagement affectif ou l'état de mobilisation s'explique principalement par les pratiques qui visent la participation telles que la participation à des comités stratégiques, la diffusion d'informations stratégiques et la participation à des mandats de consultation interne. Les

cadres sont plus mobilisés lorsque leur travail est reconnu par des pratiques qui évaluent leur performance au travail et leur donne une certaine rétroaction sur leur rendement. Également, la mobilisation est positivement associée à des pratiques qui permettent plus de latitude dans les aménagements du temps de travail. Finalement, bénéficier d'un code d'éthique qui précise les comportements attendus a un effet positif sur l'engagement affectif. L'engagement normatif s'explique sensiblement en fonction des mêmes pratiques. Quant à l'engagement raisonné, c'est l'absence de certaines pratiques qui l'expliquent. Ainsi, l'absence de pratiques de rétroaction sur le rendement, l'absence de communication d'informations opérationnelles et l'absence de pratiques d'aménagement du temps de travail incitent les cadres à manifester un plus grand engagement raisonné.

20. Dans l'ensemble, les caractéristiques socio-démographiques et professionnelles n'expliquent que faiblement les trois formes d'engagement. Les caractéristiques psychologiques comptent pour une part d'explication très importante dans les trois cas, mais plus particulièrement dans le cas de l'engagement affectif.

21. Les tendances du milieu n'expliquent qu'environ 4% de l'engagement normatif et de l'engagement raisonné affectif par contre elles permettent d'expliquer 17,6% de l'engagement affectif. On remarque une même tendance pour les variables relatives à l'intensité et à la gestion du changement. Elles permettent d'expliquer 14,1% de l'engagement affectif. La manière dont le changement a été géré, les informations partagées et l'équité dans le traitement comptent pour une bonne part dans l'explication de l'état de mobilisation des cadres.

22. Les pratiques de gestion comparativement aux autres blocs de variables apportent elles aussi une part importante d'explication de l'engagement affectif (de l'ordre de 25,2%). Ce résultat est d'autant plus intéressant que les pratiques sont, la plupart du temps, sous le contrôle des différents établissements qui peuvent veiller à implanter les pratiques les susceptibles de favoriser la mobilisation des cadres.

PARTIE V. Stratégie et grands axes d'intervention

Quelles sont les recommandations qui découlent des résultats obtenus dans les quatre premières parties de ce rapport? Que peuvent faire les gestionnaires pour favoriser l'extension de la vie professionnelle ou tout au moins favoriser la rétention et limiter les départs prévus des cadres vieillissants? Nous avons identifié cinq pistes[7] :

1. La réduction de l'insatisfaction au travail (parce que cette réduction implique une réduction de l'intention de quitter ainsi qu'une amélioration de la performance, de la santé et de l'engagement affectif)(section 2.5.6).

2. La réduction du désir (ou attente) de partir tôt ou l'augmentation du désir (ou attente) de rester plus longtemps au travail (parce que ces attentes sont très fortement liées aux âges, prévu et souhaité, de départ) (section 3.5).

3. L'augmentation des âges, prévu et souhaité, de départ à la retraite (parce que c'est l'expression la plus explicite du mandat de recherche).

4. La satisfaction des conditions posées par les répondants pour prolonger leur carrière au delà de l'âge normal de départ à la retraite (parce que c'est la vision des répondants sur ce qu'il faudrait faire) (section 3.8).

5. L'augmentation de l'engagement affectif et moral (parce que cette augmentation implique une augmentation de l'âge souhaité de départ à la retraite ainsi qu'une forte réduction de l'intention de quitter et des attentes de départ précoce) (partie 4).

Dans les pistes 1,2,3 et 5 les pratiques qui permettant d'atteindre les objectifs du mandat ont été formellement identifiées et des comparaisons sont possibles puisque toutes ces pratiques sont issues d'une même liste de pratiques, identifiées dans la littérature[8] comme étant susceptibles de jouer un rôle positif dans un contexte de vieillissement des employés. Pour sa part, la piste 4 mène à des pratiques qu'il nous faudra réconcilier avec la typologie précédente puisqu'elles sont exprimées sous forme d'exigences par les répondants. Par contre, cette piste pourrait révéler des pratiques ou des champs de pratiques additionnels qui n'ont pas été pris en considération dans la typologie (forcément limitée) qui est utilisée pour l'analyse des pistes 1,2,3, et 5. En ce sens, cette piste est très utile car elle permet de valider voire de compléter le modèle émergeant des quatre autres pistes.

Une dernière mise en garde relative au modèle émergeant des résultats. Les relations mises en évidence entre les pratiques et les objectifs présentés en 1), 2) , 3) et 5) doivent être interprétées avec prudence car elles ne démontrent en aucune façon des relations de cause à effet. Par exemple, une corrélation positive entre la présence d'un programme de préparation à la

---

[7] Ces pistes se ramènent à trois comme nous le disions dans l'introduction, si on considère que les pistes 2, 3 et 4 représentent un éclatement de la 2[e] piste présentée dans l'introduction

[8] Notamment, Dennis H., *Fourteen Steps in Managing an Aging Workforce*, Lexington : Lexington, 1988 ; Hale N., *The Older Worker: Effective Strategies for Management and Human Resource Development*, San Francisco: Jossey-Bass, 1991; Guérin G., «Les pratiques de gestion en matière de vieillissement», dans Blouin R., Ferland G., Larocque A., Rondeau C. et Poulin-Simon L. (dir), *Vieillir en emploi*, Québec : Presses de l'Université Laval, 1991.

retraite et les attentes de départ précoce ne prouve pas nécessairement que ce programme est la cause des attentes de départ précoce (ce qui pourrait pousser les gestionnaires à le supprimer pour favoriser l'extension de la vie professionnelle). Ce pourrait aussi bien être la conséquence (parce qu'il y a de nombreux employés qui veulent partir tôt, un programme de préparation à la retraite a été implanté!) ou une relation factice due à l'effet d'une troisième variable. De plus, l'interprétation des corrélations et régressions est souvent délicate car, en contexte bivarié, de nombreuses relations artificielles apparaissent significatives et, en contexte multivarié, de nombreuses relations significatives sont masquées.

Ceci étant dit, la convergence des pistes de recherche est telle qu'on peut présenter un modèle de gestion spécifique qui émerge des résultats. Pour l'essentiel, celui-ci est centré sur les résultats déjà présentés dans le point 13 de la section 3.9. Au-delà des pratiques individuelles qui seront rappelées à la fin, le modèle de gestion s'inscrit dans une stratégie en six (6) points qu'il est bon de formuler préalablement :

Stratégie de rétention des cadres en fin de carrière

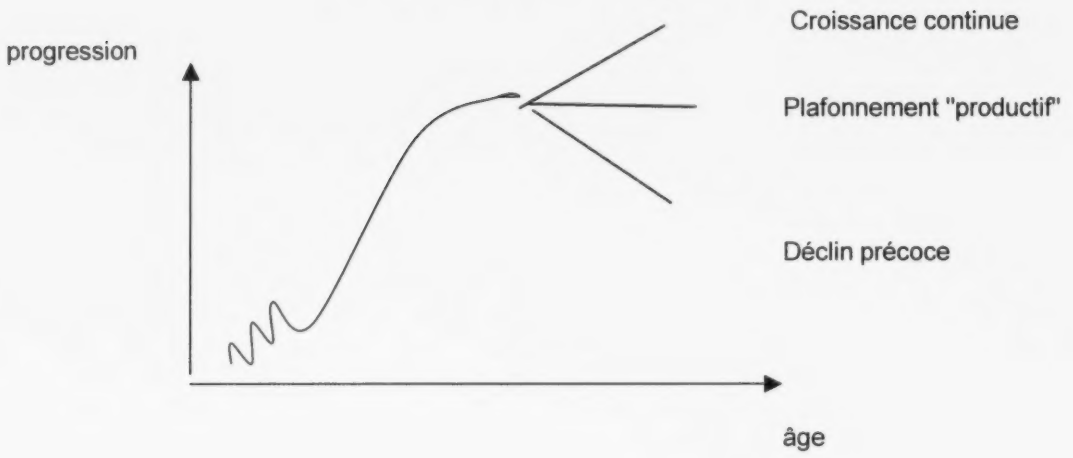
1. Une gestion flexible et individualisée des fins de carrière;
2. Centrée sur l'élaboration et l'acceptation réciproque d'un projet (ou contrat) de fin de carrière pour chaque individu;
3. Encadrée par une philosophie de gestion qui valorise le rôle des plus âgés notamment de ceux qui restent jusqu'à l'âge normal (ou au-delà) de départ à la retraite;
4. S'appuyant sur des pratiques susceptibles de rendre plus attrayantes la fin de carrière;
5. Complétée par des contrats (1 à 5 ans) de rappel des retraités là où c'est possible;
6. Et s'intégrant à une gestion participative qui favorise la satisfaction, la rétention et la mobilisation (de tous les employés).

5.1 Une gestion flexible et individualisée

Contrairement aux jeunes, dont les valeurs, attitudes et comportements sont assez fortement régulés par les systèmes d'éducation et d'intégration dans les milieux de travail, les employés plus âgés (50 ans et plus), après quelques dizaines d'années sur le marché du travail, ont vécu des expériences suffisamment nombreuses et diversifiées pour être en mesure de se connaître et d'avoir élaboré des stratégies de vie précises et personnalisées. Comme leurs valeurs et attitudes, leurs projets de carrière sont donc beaucoup plus diversifiés que ceux des jeunes qui visent essentiellement l'intégration et la croissance (objective ou subjective). Rappelons, à cet égard, le modèle de Hall sur les progressions de carrière (figure 5.1) qui, après la mi-carrière, distinguait trois profils pour les employés en fin de carrière :1°) celui de la croissance continue, 2°) celui du plafonnement «productif» et 3°) celui du déclin précoce.

Figure 5.1

Cycle de carrière (modèle de Hall)



Comme le montrent bien les attentes, il y aura toujours des employés qui veulent partir tôt à la retraite (par exemple parce qu'ils ont une mauvaise santé, ont un conjoint qui part à la retraite ou ne sont pas attachés à leur travail) et il serait maladroit pour une organisation de vouloir mettre de la pression sur ces individus pour qu'ils restent plus longtemps dans l'organisation. Généralement, leur mobilisation et leur performance au travail sont moindres et la meilleure chose qui puisse arriver à l'organisation comme à l'individu lui-même, c'est qu'il quitte tôt. Par contre, de nombreux employés partent précocement pour de mauvaises raisons ou à cause d'incitatifs fournis par l'organisation. Il y a bien sûr les primes de départ, la levée des pénalités actuarielles, mais aussi toutes ces valeurs qui visent à faire croire que les employés plus âgés sont moins performants, qu'ils doivent faire de la place aux jeunes, ou que le bonheur ne peut exister qu'en dehors du milieu du travail. Dans ce cas, l'organisation a les moyens de changer ses pratiques et sa culture et d'inverser la tendance.

Pour que la stratégie soit efficace, c'est-à-dire, favorise la satisfaction des employés, leur mobilisation et leur performance au travail, il est donc essentiel que la gestion des départs à la retraite se fasse au cas par cas, à l'intérieur d'une gestion plus globale des fins de carrière, qui tienne compte des attentes et besoins des individus, mais aussi de leurs compétences, de leur potentiel, de leur motivation et des besoins de l'organisation. Au Québec, le cadre législatif favorise une telle approche puisque, contrairement à de nombreux pays ou provinces canadiennes, l'âge de la retraite y est flexible et les droits des personnes plus âgées reconnues dans les chartes. Dans le passé, cette législation a eu l'effet contraire à ce qui était souhaité. Au lieu de maintenir en emploi les personnes plus âgées, les organisations ont préféré «acheter» les départs pour éviter les accusations de mises à pied discriminatoires. Les «achats» (ce que Rosen et Jerdee[9] appellent la stratégie d'élimination des travailleurs âgés) se sont faits de plus en plus précocement et la main-d'œuvre âgée en est arrivée à devenir la main-d'œuvre «tampon», celle qui absorbait, souvent volontairement, les variations dues aux aléas économiques. Aujourd'hui, dans un contexte où des pénuries d'employés compétents existent mais surtout où la démographie inverse les ratios jeunes/vieux au travail, les organisations peuvent s'appuyer sur le

[9] Rosen B. et Jerdee T., *Older Employees : New Roles for Valued Resources*, Homewood :Dow-Jones Irwin, 1985.

cadre législatif et lui redonner son véritable sens, celui du maintien en emploi de la main-d'œuvre plus âgée et de sa non-discrimination.

Pour certains, cette gestion flexible et individualisée pourrait apparaître coûteuse. N'a-t-on pas développé l'habitude de gérer collectivement à travers des conventions collectives ou des politiques qui limitent les coûts et constituent les meilleures garanties de l'équité? Si, dans les secteurs publics et para-publics, il existe encore de nombreux vestiges de cette mentalité, la tendance à l'individualisation semble inévitable dans les milieux de travail à forte performance (où se multiplient les «flex»[10] ou programmes personnalisés). Les raisons en sont le désir de mobiliser davantage mais aussi la nature même de cette main-d'œuvre, qui est de plus en plus diversifiée et portée par des valeurs individualistes. Les employés et surtout les cadres et les professionnels veulent être l'objet de traitements personnels qui tiennent compte de leurs propres caractéristiques et aspirations. Ceci n'est pas contradictoire avec l'effort collectif ou le travail en équipe puisque l'être humain est mené par une dualité essentielle : il a simultanément besoin d'appartenance et de singularité

Au cœur même de cette gestion flexible et individualisée, se trouve le développement de carrière ou plus simplement, la planification de la fin de carrière (point deux de la stratégie). Autour, et la rendant possible, se situe la culture relative au vieillissement qui doit évoluer pour faire une place plus positive au travail et aux rôles des plus âgés (point trois de la stratégie).

5.2 L'importance du projet partagé de fin de carrière élaboré conjointement

Si l'individualisation peut porter sur de nombreuses activités : rémunération, avantages sociaux, organisation du travail, aménagements du temps de travail, etc... c'est au niveau de la planification de carrière (ou du développement de carrière) qu'elle prend le plus de sens et qu'elle est la plus susceptible de mobiliser l'employé et de favoriser son maintien en emploi. Essentiellement, il s'agit d'un dialogue constructif contre l'employé et l'organisation (représentée ici par le supérieur et/ou des professionnels de la gestion des ressources humaines) sur l'avenir de l'employé dans l'organisation et sur les actions que celle-ci entend mener pour que ce projet partagé se concrétise. Le projet est nourri par les perceptions et aspirations de l'employé mais il doit être reconnu et validé par l'organisation. C'est, la plupart du temps, par le biais de l'entretien de carrière que cet échange constructif se réalise. Cette pratique, ou celle du plan de carrière à laquelle elle est étroitement associée, réduit significativement l'insatisfaction, les âges de départ et l'attente de retraite précoce alors qu'elle augmente l'attente d'extension de la vie professionnelle et l'engagement affectif (en contexte bivarié du moins). Rosen et Jerdee (1988)[11] avaient déjà montré dans une enquête que 20% des cadres vieillissants seraient prêts à retarder leur décision de prendre leur retraite si de telles pratiques existaient dans leur organisation. Pourtant, ces pratiques restent faiblement implantées dans les établissements de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre (22,2% des cas pour l'entretien de carrière et 10,6% seulement pour le plan formel de carrière, figure 1.12). Par ailleurs, certaines pratiques étroitement associées au développement de carrière, comme l'évaluation du rendement, le feedback sur le rendement, l'évaluation du potentiel semblent avoir une efficacité moins forte. Les évaluations (rendement, potentiel) sont elles-mêmes moins efficaces que le feedback sur le rendement qui limite l'insatisfaction, favorise l'engagement et influence favorablement les attentes de départ. Tout ceci s'explique par la possibilité que ces trois programmes existent, sans pour

---

[10] Un article récent indique comment concevoir des programmes afin de réduire l'apparence discriminatoire de certaines de leurs dispositions : Flynn G., «The Legalities of Flextime», *Workforce*, 2001, octobre, 62-66.

[11] Rosen B. et Jerdee T., «Managing Older Worker's Careers», Research in Personnel and Human Resources Management, 1988, 6, 37-44.

autant qu'il y ait de véritable planification de la fin de carrière. Or ces pratiques ne peuvent être dissociées puisque la cohérence du système de développement de carrière ne peut être assurée sans la présence simultanée de toutes. L'entretien de carrière est en principe sous la responsabilité du supérieur. Il se pourrait toutefois que des professionnels des ressources humaines (ou conseillers de carrière) puissent intervenir lorsque les relations entre le supérieur et son subordonné sont trop tendues ou pour animer des ateliers de planification de la fin de carrière). Cet entretien devrait être un moment privilégié de communication. Le subordonné devrait y exposer ses intérêts, ses problèmes, la vision qu'il entretient relativement à sa fin de carrière et les attentes qui en découlent par rapport à l'organisation et les actions que celle-ci serait en mesure d'entreprendre pour satisfaire ses attentes. La démarche exige une écoute attentive des deux parties. C'est le moment où le supérieur devrait aussi être en mesure de rappeler, s'il y a lieu, les bons coups de l'employé et la contribution qu'il a apportée à l'atteinte des objectifs organisationnels. C'est aussi le moment où il devrait mentionner combien l'employé pourrait être utile à l'organisation dans le futur et les nouveaux rôles qu'il pourrait assumer. Combien d'employés vieillissants performants ont quitté leur organisation parce qu'on avait «oublié» de leur mentionner qu'ils étaient importants pour l'organisation et qu'on avait besoin d'eux dans le futur? Évidemment, si ce n'est pas le cas, il faut avoir le courage de le dire au subordonné, même si cela a pour effet d'accélérer son départ à la retraite (c'est vraisemblablement ce qui explique que le feedback sur le rendement puisse réduire l'attente d'extension de la vie professionnelle, figure 3.16). À l'inverse, l'employé doit saisir l'occasion d'exprimer ce qu'il veut faire dans le futur, les rôles qu'il entend jouer, les accommodements qu'il souhaite et les mandats qu'il voudrait se voir confier. Combien d'employés vieillissants performants sont partis à leur retraite parce que l'organisation ignorait leur désir de travailler quatre jours sur cinq ou de se consacrer à la formation des plus jeunes ou d'avoir des mandats de travail spécifiques et limités?

Toutes les informations nécessaires à l'élaboration d'un plan stimulant et réaliste de la fin de carrière ne circulent pas, la plupart du temps, entre le supérieur et le subordonné. Le premier a peur de porter un jugement sur le rendement de l'employé, encore plus de le confronter au moment du feedback surtout si ce dernier est plus âgé et en mesure d'utiliser son expérience pour tenir tête au supérieur. Il n'est aussi pas dans les habitudes des gestionnaires de reconnaître la contribution des employés plus âgés, ceux-ci ayant soi-disant des besoins de reconnaissance moindres ou sachant très bien ce qu'ils ont à faire. Dans un contexte bureaucratisé et fortement standardisé, il est également rare que l'employé exprime ouvertement ses attentes à moins que celles-ci ne s'inscrivent dans le cadre d'une politique formelle et uniforme. La seule alternative pour l'employé reste le départ précoce surtout si la culture environnante lui renvoie le message que les personnes vieillissantes ont mieux à faire que de s'accrocher au travail et qu'il est temps pour elles de jouir d'une retraite «bien méritée».

Avant d'aborder cette question de la culture, il reste à envisager le problème du coût exigé par l'implantation et le fonctionnement d'un tel programme. Est-il réaliste de penser que des cadres submergés de travail puissent trouver le temps de s'entretenir avec leurs subordonnés de leur avenir? D'abord, il faut dire que cela existe déjà dans certains établissements où le supérieur s'entretient des projets de ses subordonnés et tente d'abord les influencer dans le sens des besoins organisationnels et ensuite de contribuer à leur réalisation. Malheureusement, ces pratiques semblent beaucoup dépendre du supérieur, de son style de gestion et de son intérêt pour la carrière de ses subordonnés. Étant donné les faibles fréquences d'implantation de ces pratiques, il semble que, pour beaucoup de supérieurs, celle-ci soit secondaire. Il convient alors, de s'interroger sur la solidité des discours relatifs à la ressource humaine (celle-ci est la ressource la plus importante de l'organisation ou c'est la ressource «qui fait la différence», etc...) si l'on n'est pas en mesure d'implanter, dans le concret, les stratégies et philosophies élaborées au niveau supérieur? Que de gaspillage alors qu'on pourrait exploiter beaucoup mieux le potentiel humain!

Finalement, chaque employé dans l'organisation (surtout parmi les plus scolarisés et les plus compétents) souhaite ardemment qu'on s'intéresse à lui, qu'on parle de ses aspirations et de ses problèmes de carrière et qu'on lui propose un avenir stimulant et adapté à ses capacités (c'est la pratique la plus souhaitée par les cadres et professionnels!) Pourquoi un cadre ne ferait-il pas des efforts pour se comporter avec ses subordonnés comme il aimerait que son supérieur se comporte avec lui? L'idéal serait bien sûr que le programme s'applique à tous et que l'exemple vienne du haut de la hiérarchie.

5.3 Une philosophie de gestion plus favorable aux plus âgés et au maintien en emploi

Le programme précédent de planification de la fin de carrière, pour être efficace, a besoin d'être appuyé par une culture favorable au travail des plus âgés et valorisant leurs rôles et leurs apports.

Depuis le début du 20e siècle, de nombreuses avancées sociales ont été associées à la réduction de la durée de vie au travail. De 70 ans, l'âge «normal» de la retraite est passé à 65 ans, puis à 60 ans et maintenant, dans les faits, à 58 ans. Souvent l'action syndicale a été prépondérante pour obtenir ces avantages et le droit à une retraite précoce (et bien méritée!) est devenu le leitmotiv de nombreux travailleurs, notamment dans les métiers à forte pénibilité physique. Parallèlement, se répandaient de nouvelles valeurs qui accordaient une importance croissante à d'autres dimensions de vie, telles la famille ou les loisirs. Finalement, se développaient toutes sortes de préjugés ou stéréotypes sur les employés vieillissants (comme, par exemple, le fait qu'ils soient moins performants ou moins capables d'apprendre ou qu'ils se «laissent aller» jusqu'à l'âge de la retraite) qui rendaient leur élimination du milieu de travail économiquement justifiée voire moralement acceptable. Souvent acceptées par les employés vieillissants eux-mêmes, ces valeurs permirent aux organisations - et même aux gouvernements - d'élaborer des programmes de retraite anticipée sur une base «gagnant-gagnant», du moins à court terme. Aujourd'hui, le long terme les rattrape et ces organisations doivent payer le prix de leur mauvaise gestion des âges.

En premier lieu, il faut changer la culture organisationnelle, réduire les préjugés (qui existent encore, même dans les établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre, voir section 1.3.4.2) et valoriser le travail et les rôles professionnels des vieillissants. Le contexte est favorable à un tel changement. Les organisations ont des pénuries de main-d'œuvre, les départs à la retraite vont certainement s'amplifier (section 3.3) et la relève est clairsemée. De plus, l'espérance de vie augmente et les quinquagénaires n'ont jamais été en aussi bonne santé[12]. Finalement, de plus en plus de personnes (et de chercheurs) se rendent compte que la clef du bonheur ne se situe pas au niveau d'une consommation effrénée de loisirs ni même dans un repliement excessif sur la famille mais bien dans un équilibre harmonieux des activités de vie, duquel le travail est de moins en moins exclus. Les germes d'une nouvelle culture, associée plutôt au droit au travail qu'au droit à la retraite, se développent donc dans la société actuelle[13]. Comme nous l'avons vu, le cadre législatif favorise cette nouvelle culture et il revient aux organisations de l'intégrer et de lui donner de la visibilité (au moins sur un pied d'égalité avec la culture traditionnelle) si elles veulent favoriser la mobilisation des vieillissants et l'extension de leur vie professionnelle.

---

[12] Chopin F. et Marbot E., «Quinquas, au boulot !», *Tendances RH & Management*, 2001, 2, 12-14.

[13] Gaullier X., *La deuxième carrière*, 1988, Paris :Seuil.

Une première action pour le développement de cette nouvelle culture serait l'élaboration formelle d'une philosophie de gestion rappelant les qualités particulières (loyauté, expérience, patience, écoute, qualité) de la main-d'œuvre vieillissante ainsi que son rôle-clef dans un milieu où les clients (tant internes qu'externes) sont eux-mêmes vieillissants et où les qualités précédemment évoquées sont des atouts importants. Les principaux mythes et clichés entretenus à l'égard de cette main-d'œuvre devraient également être dénoncés s'ils n'ont aucun fondement ou n'ont pas fait l'objet de validations expérimentales. Le droit au travail de n'importe quel employé devrait être rappelé ainsi que l'interdiction des pratiques discriminatoires liées à l'âge. Finalement, l'importance de l'expérience et des compétences accumulées par cette main-d'œuvre devrait être évoquée ainsi que la nécessité d'assurer la pérennité du savoir collectif par transfert des connaissances vers les systèmes d'information de l'organisation ou vers les employés plus jeunes.

Une telle philosophie de gestion devrait bien sûr être largement diffusée dans les établissements par le biais des différents canaux de communication (journaux, réunions, notes de service). Par ailleurs, les histoires à succès de cadres vieillissants particulièrement performants, lorsqu'elles sont rapportées par le biais de ces mêmes canaux, constituent non seulement des instruments de reconnaissance mais attirent souvent beaucoup plus l'attention des employés et s'avèrent très efficaces pour modifier les attitudes et les comportements. Pourtant, c'est plus dans la façon dont seront considérés et traités les employés vieillissants que s'évaluera la crédibilité de la nouvelle philosophie de gestion et que les attitudes et comportements changeront. À cet égard, l'implantation de pratiques rendant plus attrayante la fin de carrière et favorisant la réalisation du plan de carrière présenté dans le point 5.2 s'avère essentielle.

5.4 Les pratiques rendant plus attrayantes la fin de carrière

Ces pratiques s'inscrivent tout à la fois comme des moyens rendant possible la réalisation des plans de carrière présentés dans la section 5.2 et comme des incitatifs encourageant la formulation de plans de fin de carrière plus attrayants et mobilisateurs.

5.4.1 Les nouveaux rôles et défis

L'un des moyens les plus efficaces de re-dynamiser une carrière consiste à faire jouer de nouveaux rôles à l'employé ou à lui proposer de nouveaux défis. Il s'agit d'une forme d'enrichissement ou de progression (subjective) de carrière qui est particulièrement appréciée par les employés plus âgés. Qu'il s'agisse d'assumer un rôle de formateur, de consultant interne ou d'être affecté à des projets spéciaux, l'efficacité de ces pratiques est générale puisqu'elles réduisent significativement les âges de départ (prévu et souhaité), influencent favorablement les attentes de départ, réduisent l'insatisfaction et augmentent l'engagement affectif. L'affectation à des projets spéciaux (surtout pour les 50 ans et plus) serait particulièrement efficace pour réduire l'insatisfaction et repousser l'âge de départ à la retraite alors que le rôle de consultant interne favoriserait plus le développement de l'engagement affectif (annexe III). Si l'on compare aux exigences posées par les répondants quant à leur maintien en emploi, on constate que ces pratiques répondent bien à un besoin puisque 129 répondants mentionnent une condition se rattachant à ces nouveaux rôles et 199 une condition relative à de nouveaux défis dans leur travail.

La satisfaction de ces exigences ne dépend pas d'une politique ou d'un programme spécifique. Elle doit se réaliser à l'intérieur du projet de fin de carrière lorsque le supérieur identifie, de concert avec l'employé, les nouveaux mandats que celui-ci pourrait se voir confier et les nouveaux rôles qu'il pourrait jouer. Dans cette démarche, bien sûr, le supérieur doit concilier

les besoins du service et les attentes de l'employé. Pourtant, il ne s'agit plus d'un exercice autoritaire de répartition du travail mais bien d'une tentative de conciliation des attentes de tous les subordonnés avec les missions du service. La nature du leadership doit évoluer. Ces pratiques sont loin d'être innovatrices aux établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre puisqu'elles existent déjà pour 44 à 70% des cadres, mais il faut rappeler leur efficacité dans le cadre de l'extension de la vie professionnelle et simultanément de l'amélioration de la satisfaction et de la mobilisation.

5.4.2 Les mouvements de carrière

Si la plupart des projets de fin de carrière s'appuient sur l'enrichissement dans le cadre de l'emploi actuel, il est vraisemblable que d'autres incluront des mouvements de carrière selon une optique plus traditionnelle. Les mutations (dans l'organisation ou dans le réseau) peuvent être également l'occasion de mieux équilibrer sa vie de famille et sa vie de travail en se rapprochant de son domicile ou de sa famille. Les mutations peuvent également favoriser l'acquisition d'expérience complémentaire en vue d'une promotion ultérieure, ou plus souvent dans le cas des travailleurs plus âgés, en explorant de nouvelles avenues du genre «deuxième ou troisième carrière». Pourtant, dans le contexte actuel, il semble que ces mouvements ne soient pas intégrés à un véritable plan de fin de carrière. Ils s'inscrivent plus, semble-t-il, dans une logique de déplacement ou de réaffectation suite aux réductions d'effectifs et il n'est pas étonnant, surtout pour la mobilité à l'intérieur de l'organisation, qu'elle soit associée à un engagement affectif moins grand et à un âge de départ à la retraite plus faible.

Il faut pourtant noter le côté positif de ces transferts lorsqu'ils sont souhaités et favorables à la réalisation d'un projet déterminé de fin de carrière. D'ailleurs, ces deux types de mobilité sont associés pour les 50 ans et plus à une légère réduction de l'insatisfaction, ce qui montre bien que ces pratiques peuvent être efficaces dans certains contextes.

Sur le plan interne, il ne faut également pas empêcher la poursuite de la croissance des employés âgés qui sont performants. Leur exclusion des processus de promotion serait une erreur grave de la part de l'organisation tant et aussi longtemps qu'ils sont compétents, en bonne santé et désireux de s'investir dans leur travail. L'efficacité d'une telle pratique, accessible aux répondants dans un cas sur deux, ne ressort pas des résultats (sinon une légère influence sur la réduction de l'attente de départ précoce en contexte bivarié, figure 3.17). Tout aussi ambigu, le programme de recrutement interne de cadres semble réduire l'âge de départ à la retraite et influencer négativement les attentes de départ à la retraite (toutes les autres pratiques étant contrôlées). Ceci ne peut s'expliquer que par l'effet négatif et démotivant de la pratique... sur ceux qui ne sont pas choisis. Néanmoins, cette pratique reste un moyen important de réaliser certaines aspirations de fin de carrière.

Dans l'ensemble néanmoins, les mouvements de carrière s'avèrent des outils peu efficaces pour favoriser le maintien en emploi des plus âgés qui sont, dans l'ensemble, plus portés à souhaiter des améliorations dans le cadre de leur emploi actuel que des mouvements de carrière impliquant des changements d'emploi (seulement 38 répondants en ont fait une condition au prolongement de leur vie professionnelle).

5.4.3 La formation

Qu'il s'agisse de projets incluant des mouvements de carrière ou des nouveaux défis dans le cadre de l'emploi actuel, la formation est essentielle pour le cadre plus âgé comme pour le plus jeune. Il devient particulièrement nécessaire pour le premier de s'initier aux nouvelles technologies, de mettre à jour des connaissances techniques, d'accroître sa capacité à travailler

en équipe ou en réseau, de mieux comprendre le nouvel environnement organisationnel. Pour les cadres plus jeunes, le développement des compétences de gestionnaire est un objectif particulièrement mobilisant, qui réduit leur insatisfaction et diminue légèrement leur attente de départ précoce. Pourtant, les plus âgés semblent avoir une certaine méfiance vis-à-vis de la formation et seule la formation adaptée à leurs besoins et le remboursement des frais de scolarité réussissent à réduire l'attente de départ précoce, dans le premier cas, et l'insatisfaction dans le deuxième cas. Plus que l'acquisition de nouvelles connaissances, c'est le transfert de ses propres connaissances qui est satisfaisant, mobilise le cadre plus âgé et l'incite à rester plus longtemps en emploi. En fait, on retrouve plus ici un nouveau rôle, une mission que se donne le cadre vieillissant avant de quitter, qu'un projet de formation. Là encore, il nous faut donc conclure à une efficacité limitée des programmes de formation pour maintenir les cadres vieillissants en emploi. Fait exception, la pratique de formation individualisée qui permet de tenir compte des besoins personnels des cadres, de leurs expériences variées, de leur gêne à se retrouver en train d'étudier, de leur besoin d'être sécurisés, de leurs rythmes d'apprentissage différents, et de leurs exigences plus grandes en matière de compréhension.

5.4.4 Aménagement du travail

L'aménagement du temps de travail constitue - avec les nouveaux rôles et l'enrichissement de l'emploi - le deuxième grand volet d'une stratégie de maintien en emploi des employés vieillissants. Les aménagements s'intègrent très bien à cette gestion du début du 21e siècle qui multiplie les pratiques personnalisées ou ce que les Américains appellent les «flex's».

Les aménagements les plus fréquemment demandés sont le travail à temps partiel (en terme de jours par semaine, de semaines par année ou de mois par année), les horaires flexibles, le choix des horaires, le travail exclusivement de jour, le travail limité à 35 heures par semaine, le travail en semaine seulement, le travail partagé (468 répondants au total ont formulé de belles exigences, figure 3.20).

Dans les analyses, nous avons noté l'efficacité des aménagements du temps de travail pour réduire l'insatisfaction et plus spécifiquement du programme de partage du travail pour les 50 ans et plus. La possibilité d'une réduction graduelle de la semaine de travail est pour sa part un aménagement favorisant l'extension de la vie professionnelle (particulièrement pour les 50 ans et plus). Pourtant, elle ne semble exister que pour 28,4% des répondants.

Deux autres programmes, qui sont plus considérés comme des avantages sociaux que des aménagements du temps de travail à proprement parler, s'avèrent efficaces pour réduire l'insatisfaction, l'attente de départ rapide ou l'âge de départ à la retraite. Il s'agit du programme de congé sans solde et du programme de congés pour raisons personnelles qui sont implantés dans plus de 70% des cas et extrêmement appréciés par les répondants. Pour améliorer le maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus, ce n'est donc pas tant la généralisation de ces programmes (déjà fortement implantés) qui est importante que l'extension des aménagements du temps de travail notamment le temps partiel, la réduction graduelle de la semaine de travail et les horaires flexibles (seulement implantés à 15,5%, 28,4% et 46,8%). Ici les gains pourraient être substantiels.

L'aménagement du lieu de travail, c'est-à-dire le travail à domicile est un aménagement exigé par quelques répondants (7) pour rester plus longtemps en emploi; malheureusement cette pratique n'était pas dans la liste des pratiques analysées et son efficacité n'a pu être mesurée.

Finalement, d'autres aménagements plus reliés aux flux de travail sont présentés par de nombreux cadres comme conditions à leur maintien. Il s'agit de la diminution du rythme ou de la

charge de travail (139 répondants) ou des tâches administratives (83 répondants) ou du taux d'encadrement. Il est difficile pour un cadre de modifier ces dimensions liées à la demande de travail élevée qui prévaut dans les services de santé et aux niveaux de ressources qui sont contrôlées au niveau supérieur de gestion. Tout aménagement introduit ici pour encourager le maintien en emploi se répercuterait sur d'autres employés et devrait être justifié en termes d'équité. Il s'agit pourtant de facteurs-clefs pour expliquer les départs précoces et la démobilisation de certains employés. Mais la gestion des ressources humaines ne peut ici que s'aligner sur les grandes stratégies de restructuration, réingénierie ou informatisation des services qui ne manqueront pas d'influencer grandement la nature, la charge et le rythme de travail dans les établissements de santé et de services sociaux au cours des prochaines années.

5.4.5 Les stimulants économiques

Pourtant, il ne faut pas se cacher que ce sont surtout des avantages financiers qui feraient le plus réfléchir les personnes sur le point de quitter l'organisation. De nombreux répondants mentionnent de meilleurs salaires et avantages sociaux, notamment l'augmentation des vacances. Par exemple, l'introduction de gratifications hors classe pour récompenser les travailleurs en fin de carrière qui performent au-dessus de la classe normale, s'avère efficace pour réduire l'âge de départ à la retraite et augmenter le désir de rester plus longtemps des cadres de 50 ans et plus.

De nombreuses demandes convergent également vers la bonification des rentes de retraite qui augmenterait l'âge de départ et le désir de rester plus longtemps sur le marché du travail. De telles modifications des régimes de retraite sont longues et ardues mais il ne fait aucun doute que le déplafonnement des rentes, comme cela existe dans certaines caisses de retraite, favoriserait fortement le maintien en emploi des cadres qui ont encore des dépendants, qui ont une rente insuffisante ou qui sont tout simplement attirés par une retraite plus substantielle.

La possibilité de combiner une rente partielle avec un travail à temps partiel, bien qu'elle ne soit pas autorisée dans les secteurs publics et parapublics (loi 102) serait pourtant une alternative très attrayante car elle permettrait aux employés de travailler moins et plus longtemps tout en ayant des revenus plus importants. Pour les établissements, cette formule serait aussi rentable puisqu'elle permettrait d'économiser sur le rappel des retraités (qui eux cumulent une rente de retraite complète avec un salaire à temps partiel, ce qui peut sembler socialement inacceptable).

Avec l'enrichissement des fins de carrière (nouveaux rôles, nouveaux défis) et la multiplication des aménagements, les stimulants économiques en fin de carrière et surtout la bonification de la rente de retraite ou son cumul (partiel) avec certains revenus du travail (à temps partiel) apparaissent être la troisième voie majeure pour rendre plus intéressante l'extension de la vie professionnelle.

5.4.6 Style de gestion (reconnaissance, ambiance et éthique)

Finalement, de nombreux répondants (84) expriment des exigences en matière de reconnaissance, climat de travail ou d'éthique pour envisager un possible maintien en emploi. Chez la main-d'œuvre hautement qualifiée, ce besoin de reconnaissance est extrêmement fort et il s'agit d'un levier essentiel, comme nous verrons en 5.6 pour maintenir la dynamique de la participation et de l'implication. Nous avons indiqué en 5.2, comment l'entretien de carrière pouvait être un moment privilégié pour manifester cette reconnaissance et comment l'on apprécierait que tel subordonné compétent puisse rester quelques années de plus au sein de l'organisation. Il est rare que des employés attachés et identifiés à leur organisation ne répondent

pas favorablement à de tels appels, surtout si une nouvelle culture (section 5.3) valorise leur travail et accorde de l'importance à leurs avis et conseils. Il revient au supérieur de donner cette reconnaissance (nouveau rôle de coach) comme il lui revient de créer l'ambiance agréable demandée par 86 répondants comme condition à l'extension de leur vie professionnelle.

De la même façon, certains cadres exigent la transparence et un traitement éthique, et se méfient des jeux politiques. À cet égard, le choix des nouveaux employés promus est particulièrement critique. Les exigences doivent être précises, les postes annoncés clairement à tous et les raisons des refus communiquées personnellement à chaque candidat. Combien de personnes, sorties perdantes de ces processus, ont été meurtries et démobilisées parce qu'elles n'avaient pas compris les règles du jeu ou parce qu'elles n'avaient pas été informées des raisons de leur échec. Il n'est donc pas étonnant que la pratique des codes d'éthique, que beaucoup interprètent comme une réduction des comportements irrespectueux ou immoraux de ses supérieurs (et non pas de ses propres comportements), s'avère efficace pour tout à la fois mobiliser les cadres, augmenter leur désir de rester plus longtemps et repousser leur âge souhaité de départ à la retraite.

5.5 L'importance des contrats de rappel des retraités

La pratique de rappel des retraités n'est pas apparue comme une pratique significative pour expliquer l'extension de la vie professionnelle. Son absence peut s'expliquer par le fait qu'elle constitue davantage une forme indirecte d'extension de la vie professionnelle puisqu'elle ne s'applique qu'une fois les individus à la retraite.

Malgré cette absence des analyses quantitatives, il faut quand même la considérer sérieusement comme une piste intéressante qui permettrait aux cadres de prolonger leur période d'emploi pour trois principales raisons. D'abord, cette pratique a été mentionnée à maintes reprises lors des groupes de discussion (voir annexe I) comme une alternative attrayante qui permettrait d'utiliser pleinement les compétences des cadres retraités. Ensuite, les commentaires des participants qui faisaient part des conditions qui les encourageraient à prolonger leur vie professionnelle ont fait plusieurs fois allusion à l'importance des pratiques de rappel des retraités. Finalement, l'expérience américaine, durant les années de pénurie de main-d'œuvre, a vanté les mérites d'une telle approche qui a servi à remettre au service des entreprises une main-d'œuvre expérimentée et prête à travailler[14].

Reprenons chacune de ces raisons pour les expliquer un peu plus en détail.

En ce qui a trait aux commentaires des participants aux groupes de discussions, ces derniers semblent indiquer que la pratique de rappel des retraités constitue un moyen intéressant qui leur permettrait de rester en contact avec le milieu de travail pour une plus longue période. Quelques réticences accompagnent cette affirmation. D'abord, les contrats de rappel devraient viser un mandat précis qui met à contribution l'expertise du cadre et ne devrait pas servir tout simplement à prolonger le travail actuel aux mêmes conditions. Le rappel devrait donc avoir comme objectif principal de transférer des connaissances ou du moins de permettre au cadre d'intervenir sur des mandats pour lesquels les établissements n'ont pas encore développé une relève avec l'expertise nécessaire pour les effectuer. Les cadres ont également précisé que des conditions monétaires attrayantes devaient accompagner les contrats de rappel des retraités

---

[14] Phillion L. et Brugger J., «Encore ! Retirees Give Top Performance as Temporaries», *HRMagazine*, 1994, octobre, 74-75 ; Cyr D., «Lost and Found – Retired Employees», *Personnel Journal*, 1996, novembre, 40-77

Les commentaires des répondants se rapportant aux conditions d'extension de la vie professionnelle ont fait allusion à l'importance d'avoir vers la fin de la carrière des mandats précis, circonscrits dans le temps, qui leur permettraient une diminution des tâches administratives et autoriseraient une plus grande latitude à la fois dans l'organisation du travail et l'aménagement du temps de travail. Or, la pratique de rappel des retraités serait tout à fait indiqué pour répondre à ce genre de conditions qui permettraient de remettre à contribution l'expérience et les compétences des personnes qui sont déterminées à prendre leur retraite.

Finalement, l'expérience américaine, ces dernières années a montré qu'autour des années 90, ce sont les fondations et le lobby des retraités qui tentaient de démontrer l'importance de garder en emploi des employés d'âge mûr qui étaient aussi performants que les plus jeunes. Or, ce sont les entreprises qui dernièrement vantaient les mérites de leurs employés seniors ou de ceux qu'ils aimeraient voir sortir de leur retraite. Ce phénomène ressemble étrangement à la situation des établissements de santé au Québec. Rappelons que ces secteurs déploient d'innombrables efforts pour tenter de recruter des jeunes qui ne sont souvent pas intéressés par le type d'emploi qu'ils ont à offrir (niveau de stress élevé, salaires moyens, faible progression de carrière). Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à constater que chez les seniors, l'âge n'est pas un facteur ni d«'illettrisme» en nouvelles technologies des informations, ni de baisse de productivité et donc ce bassin de main-d'œuvre constitue une mine de compétences disponibles qu'il faut tenter d'intéresser par un retour au travail.

5.6 Intégrer une gestion participative qui favorise la satisfaction, la rétention et la mobilisation

Pour avoir des résultats positifs, une gestion participative doit s'implanter dans une organisation selon des règles précises qui ont été abondamment étudiées dans les écrits sur le sujet. Lawler III[15], un des piliers de la gestion participative et mobilisatrice a établi clairement que pour réussir une telle gestion, quatre règles de partage s'imposent pour que l'employé puisse exercer un plus grand contrôle sur son travail, manifester une plus grande satisfaction, un plus fort engagement et exprimer le désir de rester au sein de l'organisation. Ces quatre règles se résument en un partage des compétences, de l'information, du pouvoir et des récompenses.

Les sections 5.4.3, 5.4.5 et 5.4.6 ont déjà présenté les manières dont les établissements peuvent veiller au partage des connaissances et des récompenses dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre. Nous nous concentrons donc dans cette section à développer les notions de partage de l'information et du pouvoir.

5.6.1 Partager l'information

Faire circuler l'information est sans doute un des moyens qui semble le plus évident pour encourager l'implication des employés. Informer les employés revient à les sensibiliser aux besoins de la clientèle, aux contraintes organisationnelles et aux actions opérationnelles et stratégiques à entreprendre. Il est vrai que très souvent les preneurs de décision font circuler l'information qui vise à mettre les cadres au courant des développements. Malheureusement, ce type d'information n'est pas suffisant et ne constitue pas à lui seul une source d'implication et de mobilisation des employés. C'est plutôt la communication directe, celle qui fait l'objet de rétroaction, qui tient compte des suggestions des employés et de leur expérience dans le domaine qui fait la différence.

---

[15] Lawler III E., *High Involvement Management*, *San Francisco*: Jossey-Bass, 1988; Lawler III E., *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*, San Francisco: Jossey-Bass; Lawler III E. et Mohrman S., «With HR Help all Managers Can Practice High Involvement Management», *Personnel*, avril, 26-31.

Il ressort des résultats de cette recherche que toutes les pratiques, qui dans le cadre de la gestion du changement visaient le partage de l'information, ont eu comme effet d'augmenter la mobilisation des cadres. À ces pratiques, il faut en ajouter une qui s'est particulièrement distinguée par sa capacité à réduire les insatisfactions et à favoriser l'engagement, c'est la pratique du partage de l'information stratégique. Cette pratique montre bien le désir des cadres d'être informés des orientations, des changements et des bouleversements qui sont sur le point de modifier leur travail.

Les moyens de transmettre l'information peuvent prendre diverses formes. Les écrits favorisent ceux qui laissent la place à de la rétroaction directe et ceux qui tiennent compte des interventions des employés. D'ailleurs, la participation à des comités stratégiques, une pratique qui constitue un moyen privilégié de partage de l'information, augmente la satisfaction, favorise l'extension de la vie professionnelle et accroît l'engagement organisationnel.

En conclusion, rappelons que la pratique de communication d'informations opérationnelles s'est révélée comme étant la pratique la plus fréquente, puisque 90,7% des cadres notaient sa présence dans leur milieu de travail. Les pratiques favorisant la diffusion d'informations stratégiques ont un taux de présence de 73%. Dans les divers établissements, le souci de diffuser de l'information auprès des cadres est un fait indéniable. Il faut cependant noter que la diffusion de l'information opérationnelle auprès des cadres demeure plus importante que celle de l'information stratégique, alors que c'est cette dernière qui améliore les niveaux de satisfaction et augmente l'engagement organisationnel. À certains égards, et comme noté dans la partie 4, l'information opérationnelle risque d'augmenter l'engagement raisonné. Un cadre qui ne serait pas d'accord avec les changements desquels on l'informe et à qui on impose de nouvelles façons de faire, reste en emploi à cause des bénéfices qu'il en retire et non pour participer activement à la vie organisationnelle et vouloir améliorer les choses. Rappelons que ce sont les cadres dans les CHPSY qui ont eu accès le plus à des pratiques de communication de diffusion d'informations stratégiques et opérationnelles. Les cadres des CHSLD ont signifié l'absence des pratiques de diffusion des informations opérationnelles.

5.6.2 Partager le pouvoir

Décentraliser le pouvoir dans les organisations revient à permettre aux gestionnaires et aux employés d'influencer les décisions qui affectent leur vie de tous les jours. Partager le pouvoir comporte un élément de risque et c'est pourquoi il ne peut être fait sans un partage préalable des compétences et de l'information. Ce n'est que lorsqu'un employé a compris le fonctionnement de l'organisation et détient les compétences nécessaires pour gérer les opérations que le pouvoir peut être partagé. En fait, qui mieux que les cadres qui sont au courant des difficultés opérationnelles journalières peuvent décider des orientations stratégiques ou des changements organisationnels qui auront pour effet d'améliorer le travail.

À partir des groupes de discussion, les cadres déploraient la façon incohérente et le manque de participation dans la façon de faire les choses. Les notions de «être capable de changer les choses», «faire la différence», «être consulté» revenaient souvent mettant l'emphase sur un besoin des cadres au-delà de leur rôle opérationnel, d'avoir un rôle plus déterminant dans l'avenir des différents établissements.

Ainsi, la pratique qui permet la participation à des comités stratégiques s'est retrouvée parmi les pratiques qui ont la plus grande incidence sur l'augmentation de la satisfaction, sur l'extension de la vie professionnelle et sur l'engagement organisationnel. Sans doute cette pratique permet à la fois aux cadres d'être informés des changements, mais aussi d'être consultés

et d'avoir leur mot à dire. La participation aux choix des subordonnées syndiqués, une pratique tout aussi importante que la participation à des comités stratégiques, reflète un besoin d'exercer un plus grand contrôle sur le choix des collaborateurs. Finalement, participer à la prise de décision fut mentionné par plusieurs répondants comme étant une condition à l'extension de la vie professionnelle.

Bâtir la confiance des cadres et s'adjoindre leur collaboration passent *nécessairement* par la fixation d'objectifs auxquels ils adhèrent et qu'ils ont établis eux-mêmes. Rappelons que les résultats de l'étude montrent bien que les différentes missions sont déjà sensibilisés à cette façon de faire puisque la participation aux comités stratégiques est une pratique qui est présente dans 73,9% des cas. Il s'agit donc de consolider cette pratique qui a un effet déterminant sur la satisfaction, l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel. Notons que les centres jeunesse se distinguent par la fréquence moins grande des pratiques qui permettent la participation à des comités stratégiques.

La participation aux choix des subordonnés syndiqués figure également parmi les pratiques fortement présentes et donc malgré les contraintes imposées par les conventions collectives, les cadres semblent dans 63,3% des cas en mesure de choisir leurs collaborateurs. Notons que cette pratique est plus présente dans les CLSC, mais moins fréquente dans les Centres Jeunesse.

Finalement, c'est la possibilité de partager les ressources entre fonctions et établissements qui s'avèrent moins fréquente (37,4%). Il faudrait agir dans ce sens puisque cette dernière semble avoir une influence sur l'engagement des cadres. Notons que certaines missions plus que d'autres ont réussi à l'implanter, ce sont notamment les CHSLD et les CR. Par contre, cette pratique est beaucoup moins fréquente dans les CHSGS.

SYNTHESE Les grands axes d'intervention

1. Gérer la fin de carrière et le départ à la retraite d'une manière flexible et personnalisée

Il n'y a pas de norme pour ce qui est de l'âge de la retraite; dans certains cas, la retraite précoce est tout indiquée alors que dans d'autres, il faut chercher à retenir les individus au-delà de l'âge "normal" de départ. Il faut gérer la fin de carrière d'une manière souple et personnalisée, tenant compte des attentes des individus et des besoins de l'organisation.

2. Le pivot central de cette approche personnalisée : des plans de fin de carrière articulés sur des pratiques telles que :

1. Les entretiens avec le supérieur;
2. Les ateliers de planification de la fin de carrière;
3. La diffusion d'informations stratégiques sur les besoins organisationnels;
4. Le counseling spécialisé de carrière;
5. L'élaboration de plans de fin de carrière à court et moyen terme;

Et faisant une large part :

1. Au feedback sur la performance et «bons coups» réalisés dans le passé;
2. À la reconnaissance (valorisation de ceux qu'on souhaiterait voir rester et à quel(s) poste(s);
3. Au respect des décisions et choix personnels;
4. Aux défis à relever au cours de la fin de carrière (utilité, plaisir, compétence) / nouveaux rôles;
5. Aux transferts éventuels favorisant la satisfaction des attentes et des besoins;
6. À la planification du transfert de connaissances;
7. À l'évaluation personnelle des besoins de développement;
8. Aux aménagements et aux avantages personnalisés.

3. Un prérequis essentiel : développer une culture valorisant l'extension de la vie professionnelle et la contribution essentielle des cadres en fin de carrière (travailler à dissiper les stéréotypes négatifs entourant le vieillissement / importance d'une main-d'œuvre qui est le reflet de la société / atouts spécifiques des cadres en fin de carrière / fin de la culpabilisation de ceux qui restent au travail).

1. Formaliser une philosophie de gestion axée sur le rôle clef des cadres en fin de carrière, le droit à rester, l'importance du transfert de connaissances, du savoir collectif et de la formation des plus jeunes par les aînés etc.;
2. Organiser la formation et la circulation de l'information pour soutenir cette philosophie (surtout auprès des cadres intermédiaires qui sont les plus insatisfaits à cet égard).

4. Implantation des pratiques rendant plus attrayante la fin de carrière (et rendant possible la réalisation du plan de fin de carrière)

1. Favoriser la mobilité à l'interne et à l'intérieur du réseau;
2. Multiplier les possibilités d'horaires flexibles et les aménagements du temps de travail (temps partiel, temps partagé, vacances plus longues, code d'éthique, transparence des promotions, traitements individualisés);
3. Avoir un souci accru d'éthique et de justice;

4. Offrir une formation adaptée (apprentissage dans l'action, formateurs eux-mêmes plus âgés, rythmes d'apprentissage individualisés etc.);
5. Explorer les possibilités de gratifications hors classe, avantages sociaux améliorés;
6. Explorer les possibilités de déplafonnement des rentes de retraite, de régimes de retraite complémentaire pour les hauts salariés, de cumul d'une rente partielle avec du travail à temps partiel, etc.

5. Un complément toujours aussi essentiel : la pratique du rappel des retraités et leur affectation à des mandats précis et limités

Rappel des retraités à des périodes de pointe ou pendant les vacances, possibilité de continuer à travailler à temps partiel ou sur des mandats limités en fin à la retraite.

6. Une nécessité : asseoir cette gestion de la fin de carrière sur une généralisation du modèle de gestion participative

Cette gestion favorise l'attachement, la mobilisation et l'implication, réduit les insatisfactions et l'intention de quitter chez tous les employés. Toute gestion de fin de carrière qui ne pourrait capitaliser sur les bénéfices des quatre partages (de l'information, des connaissances, du pouvoir et des récompenses) se verrait condamner à l'échec ou à l'inefficacité relative. L'extension de la vie professionnelle a ses racines dans le développement d'une relation «affective» entre l'individu et son organisation (attachement et identification) et celle-ci se développe tôt et doit être entretenue soigneusement.

ANNEXES

ANNEXE I

Principales conclusions découlant des groupes de discussion

Question # 1 Attentes et aspirations dans un monde idéal	
Se sentir appréciés et valorisés. Travailler dans le plaisir. Goût de réaliser des choses dans un climat propice ou serein. Jouer un rôle d'intégration. Transmettre ses connaissances, pérennité, assurer une certaine continuité dans la qualité des services. Que quelqu'un prenne la relève. Avoir une influence sur le groupe et l'orienter. Amener les gens à partager la même vision Atteindre une forme d'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle Influencer les directions stratégiques Se faire reconnaître son expertise. En vieillissant, on recherche moins la reconnaissance formelle. Possibilité de réfléchir. Un temps d'arrêt pour voir où l'on va. Miser sur la satisfaction de la clientèle interne	
Question # 2 Attentes les plus satisfaites et les moins satisfaites	
Satisfactions	**Insatisfactions**
Possibilité de réaliser des choses intéressantes, une certaine forme d'autonomie mais au détriment de l'équilibre famille/travail Temps de réfléchir, d'organiser Reconnaissance par les pairs et les supérieurs Opportunités de formation et développement	L'équilibre travail/famille est difficilement réalisable vu le volume de travail et les échéances à rencontrer Le manque de ressources fait que les gens ne vont pas au bout de leurs mandats Les budgets sont aussi sources d'insatisfaction Peu de support apporté aux employés lors des situations d'adaptation, de changement (manque d'outils, manque de temps, d'argent pour traiter le changement), gestion des paradoxes Manque de sécurité d'emploi chez les cadres. Salaires à peine plus élevés (10%) que ceux des professionnels. Les compressions budgétaires se sont faites sur le dos des cadres, donc peu de considération pour ce groupe. Exigences accrues tant en volume qu'en qualité Moins de progression possible. La mobilité est maintenant limitée. Étapes de carrière réduites. Beaucoup de paliers éliminés Cadres aucunement associés aux changements (les modalités de changement ont été imposées, données)
Question # 3 Degré de mobilisation/démobilisation des cadres	
Mobilisation toujours la même avec la charge de travail accrue et les échéanciers de plus en plus serrés. Attachement essentiel. Ce degré d'attachement s'est développé avec l'expérience (meilleure compréhension des événements extérieurs) De nouvelles loyautés se développent vu les fusions d'unités. Loyauté vis-à-vis de la profession, du groupe mais cela ne peut pas être dissocié de l'organisation. À travers ces nouvelles équipes, se crée une certaine solidarité. Réseaux d'aide informels. Les clients, les usagers des services, les employés donnent beaucoup de valorisation à ce que les cadres font. Possibilité d'accompagnement et de coaching vis-à-vis les intervenants. Les cadres sont souvent démobilisés par la réaction négative de ceux qui ne parlent que de retraite (le temps qu'il me reste à travailler!) ainsi que par certains événements extérieurs (les critiques de la presse écrite ou autrement)	
Question # 4 Tendances du milieu et sources de stress	
Partenariats avec des organismes externes. Alliances qui vont servir dans l'exécution de leurs tâches. Besoins de formation identifiés en ce sens (développement d'alliances) pour atteindre les résultats visés Un plus grand volume de support aux services techniques et intervenants est requis des cadres ce qui implique une plus grande polyvalence Une nécessité de se concentrer sur les tâches premières, sur l'essentiel de la tâche. Il y a donc nécessité de renoncer systématiquement à certains aspects administratifs. Choisir parmi les priorités. L'informatisation aide en ce domaine mais à condition que l'aspect administratif de l'informatisation ne	

leur incombe pas Évaluation du rendement : le temps manque pour faire systématiquement l'évaluation du rendement. Certains n'ont pas été évalués depuis plus de trois années. Eux-mêmes n'évaluent pas régulièrement leurs collègues par manque de temps En conséquence, il existe peu de plans de développement formels La promotion interne à l'intérieur d'une même unité est peu privilégiée. On assiste plutôt à une mobilité à travers le réseau. Mobilité croisée. Analyses prévisionnelles. Rien de bien précis à ce niveau ni au niveau des progressions de carrière. Les cadres obtiennent l'information des postes disponibles à partir de listes d'affichage Processus de remplacement qui manque de crédibilité (favoritisme, manque d'éthique). Récemment trois (3) nominations à partir de règles assez confuses. Les cadres sont souvent confrontés à un double message. Le discours et la réalité peuvent différer. Ex. Les compétences requises pour la promotion peuvent différer en fonction de la source d'information
Question # 5 Préjugés vis-à-vis des vieillissants au travail
Les employés ont du respect pour les cadres même vieillissants. Ils ont été identifiés comme des agents de changement Les plus vieux sont encore prêts à se mobiliser, à faire des changements. Ils ont de l'expérience, ils ont du vécu L'absentéisme et les burn-out sont plutôt l'apanage des plus jeunes qui n'ont pas les mêmes valeurs au travail
Question # 6 Plans de fin de carrière
Vers 55 ans Bénévolat, bien faire ce que je fais présentement, suivre des cours (début d'un projet de retraite) À la recherche d'une période de fin de carrière active. Avec des mandats intéressants, les cadres continueraient de travailler après 56 ans, mais avec rétribution et pas dans les mêmes conditions de travail. Les retraites progressives sont difficiles avec la charge de travail actuelle Assumer de nouveaux rôles : conseil, agent de formation, mentor etc. De l'intérêt pour les nouveaux rôles mais en autant que ce soit des projets spéciaux, qu'il y ait des avantages monétaires, que le fardeau de la tâche soit allégé afin de travailler moins. Considérer les possibilités d'améliorer la qualité de vie. (Bonifier la qualité de vie et l'aspect monétaire) Intérêt pour du travail contractuel rémunéré sur la base de l'expertise mais pas sur la ligne de feu (pas le même travail à contrat que celui fait actuellement) Personne ne semble intéressé à travailler à très long terme, soit passé l'âge de 60 ou 65 ans
Question # 7 Les oublis
Ce n'est pas tant le travail à faire qui démobilise les cadres, mais bien la façon de le faire, le contexte dans lequel il se fait (réglementation, virages etc.) souvent de façon incohérente et non participative À la question de savoir si les cadres resteraient plus longtemps au travail advenant un déplafonnement du régime de retraite, la majorité semble être d'avis que oui. L'argent joue un rôle primordial dans leur décision de prendre leur retraite. La formule devrait leur assurer la pleine retraite sans pénalité

Annexe II

Les regroupements d'indicateurs d'attente

Développement de carrière	**Pouvoir**	**Qualité de vie au travail**
ATTDEV alpha=0,73	**ATTDV alpha=0,62**	**ATTQVT alpha=0,73**
1. Acquérir de nouvelles compétences	2. Être consulté(e)	28. Travailler dans un climat agréable
7. Progresser dans ma carrière	5. Avoir du pouvoir	29. Avoir le temps de réfléchir
12. Maintenir mes connaissances	18. Pouvoir changer les choses	32. Disposer de ressources suffisantes
31. Relever des défis	30. Être écouté(e)	33. Avoir le soutien de mes supérieurs
Participation	**Reconnaissance**	**Réalisation dans le travail**
ATTPART alpha=0,73	**ATTREC alpha=0,72**	**ATTREAL alpha=0,70**
2. Être consulté(e)	3. Voir mon travail reconnu	25. Utiliser ses compétences
13. Être informé(e)	19. Voir mon expérience reconnue	31. Relever des défis
15. Participer	22. Voir mes efforts récompensés	35. Se réaliser
Utilité	**Contrôle du temps de travail**	**Autonomie**
ATTUTIL alpha=0,73	**ATTCONT alpha=0,56**	**ATTAUT alpha=0,72**
11. Être utile	9. Gérer mon temps de travail	20. Être autonome dans mon travail
24. Prendre des initiatives	14. Travailler à mon rythme personnel	24. Prendre des initiatives
25. Utiliser ses compétences		
Clarté des orientations	**Nouvelles technologies**	**Sécurité d'emploi**
ATTCLAR alpha=0,62	**ATTNT**	**ATTSECU**
23. Travailler dans le cadre d'une vision claire	10. Utiliser les nouvelles technologies	17. Avoir la sécurité d'emploi
34. Avoir des mandats de travail précis		
Équilibre travail famille	**Mobilité**	**Transfert des connaissances**
ATTETF	**ATTMOBI**	**ATTTRAN**
26. Équilibrer vie de travail et vie privée	37. Pouvoir être mobile	21. Transférer mes connaissances
Variété	**Service à la clientèle**	**Relations interpersonnelles**
ATT VAR	**ATTSERV**	**ATTREL**
4. Avoir de la variété dans mon travail	36. Satisfaire les besoins des clients	8. Avoir des contacts avec les gens
Charge de travail allégée	**Retraite précoce**	**Extension de la vie professionnelle**
ATTCHAR	**ATTRETO**	**ATTEXT**
27. Avoir une charge de travail moins lourde	16. Prendre ma retraite le plus vite possible	6. Continuer à travailler au-delà de l'âge «normal» de la retraite

Annexe II (suite)

Les regroupements d'indicateurs de possibilité de réalisation

Développement de carrière	**Pouvoir**	**Qualité de vie au travail**
POSDEV alpha=0,74	**POSPOV alpha =0,82**	**POSQVT alpha =0,75**
38. Acquérir de nouvelles compétences	39. Être consulté(e)	65. Travailler dans un climat agréable
44. Progresser dans ma carrière	42. Avoir du pouvoir	66. Avoir le temps de réfléchir
49. Maintenir mes connaissances	55. Pouvoir changer les choses	69. Disposer de ressources suffisantes
68. Relever des défis	67. Être écouté(e)	70. Avoir le soutien de mes supérieurs
Participation	**Reconnaissance**	**Réalisation dans le travail**
POSPART alpha =0,84	**POSREC alpha =0,80**	**POSREAL alpha =0,83**
39. Être consulté(e)	40. Voir mon travail reconnu	62. Utiliser ses compétences
50. Être informé(e)	56. Voir mon expérience reconnue	68. Relever des défis
52. Participer	59. Voir mes efforts récompensés	72. Se réaliser
Utilité	**Contrôle du temps de travail**	**Autonomie**
POSUTIL alpha =0,79	**POSCONT alpha =0,67**	**POSAUT alpha =0,74**
48. Être utile	46. Gérer mon temps de travail	57. Être autonome dans mon travail
61. Prendre des initiatives	51. Travailler à mon rythme personnel	61. Prendre des initiatives
62. Utiliser ses compétences		
Clarté des orientations	**Nouvelles technologies**	**Sécurité d'emploi**
POSCLAR alpha =0,75	**POSNT**	**POSSECU**
61. Travailler dans le cadre d'une vision claire	47. Utiliser les nouvelles technologies	54. Avoir la sécurité d'emploi
71. Avoir des mandats de travail précis		
Équilibre travail famille	**Mobilité**	**Transfert des connaissances**
POSETF	**POSMOBI**	**POSTRAN**
63. Équilibrer vie de travail et vie privée	74. Pouvoir être mobile	58. Transférer mes connaissances
Variété	**Service à la clientèle**	**Relations interpersonnelles**
POSVAR	**POSSERV**	**POSREL**
41. Avoir de la variété dans mon travail	73. Satisfaire les besoins des clients	45. Avoir des contacts avec les gens
Charge de travail allégée	**Retraite précoce**	**Extension de la vie professionnelle**
POSSCHAR	**POSRETO**	**POSEXT**
64. Avoir une charge de travail moins lourde	53. Prendre ma retraite le plus vite possible	43. Continuer à travailler au-delà de l'âge «normal» de la retraite

ANNEXE III

Tableau récapitulatif de l'efficacité des pratiques selon les trois axes étudiées : satisfaction, retraite ou extension de la vie professionnelle et mobilisation

	SATISFACTION	RETRAITE OU EXTENSION DE LA VIE PROFESSIONNELLE					MOBILISATION	
	Augmenter la satisfaction	Réduire les attentes de départ		Retarder l'âge de départ		Exigences d'extension	Favoriser l'engagement affectif et moral	
		An. multivariées	An. bivariées	An. multivariées	An. bivariées	Analyses qualitatives	An. multivariées	An. bivariées
GESTION DU CHANGEMENT	○Traitement juste et équitable ○Information complète ○Transfert des connaissances	○Traitement juste et équitable ○Transfert des connaissances		○Transfert des connaissances	○Traitement juste et équitable ○Transfert des connaissances ○Information complète		○Traitement juste et équitable ○Transfert des connaissances ○Information complète	○TOUTES LES PRATIQUES
CONDITIONS DE TRAVAIL						○ Diminution du rythme et de la charge de travail ○ Plus de ressources ○ Conditions agréables		
PARTICIPATION	○Participation aux choix des subordonnés syndiqués ○Participation à des comités stratégiques		○Participation aux choix des subordonnés syndiqués ○Participation à des comités stratégiques		○Participation aux choix des subordonnés syndiqués	○Participation à la prise de décision	○Participation à des comités stratégiques	○Participation à des comités stratégiques ○Partage des ressources
MOUVEMENTS DE CARRIÈRE	○ Mobilité dans l'organisation ○ Mobilité dans le réseau		○ Possibilités de promotions					○ Recrutement interne de cadres ○ Recrutement externe de cadres ○ Mobilité dans le réseau ○ Mobilité dans l'organisation ○ Possibilités de promotions

ANNEXE III

Tableau récapitulatif de l'efficacité des pratiques selon les trois axes étudiées : satisfaction, retraite ou extension de la vie professionnelle et mobilisation

	SATISFACTION	RETRAITE OU EXTENSION DE LA VIE PROFESSIONNELLE					MOBILISATION	
	Augmenter la satisfaction	Réduire les attentes de départ		Retarder l'âge de départ		Exigences d'extension	Favoriser l'engagement affectif et moral	
		An. multivariées	An. bivariées	An. multivariées	An. bivariées	Analyses qualitatives	An. multivariées	An. bivariées
PLANIFICATION ET DÉV. DE CARRIÈRE	○ Entretien de carrière ○ Évaluation des besoins de formation ○ Programmes de préparation à la retraite ○ Feedback sur le rendement	○ Plan de dév. de carrière	○ Entretien de carrière ○ Feedback sur le rendement ○ Plan de dév. de carrière	○ Entretien de carrière	○ Entretien de carrière ○ Évaluation du potentiel ○ Plan de dév. de carrière	○ Défis ○ Réalisation de soi ○ Valorisation	○ Feedback sur le rendement ○ Évaluation du rendement	○ Feedback sur le rendement ○ Évaluation du rendement ○ Entretien de carrière ○ Plan de dév. de carrière ○ Aide spécialisée ○ Évaluation du potentiel
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	○ Formation adaptée ○ Programmes de développement en gestion ○ Frais de scolarité remboursés		○ Maintien des compétences managériales ○ Formation adaptée		○ Formation adaptée		○ Programmes de développement en gestion	○ Formation adaptée ○ Programmes de développement en gestion ○ Évaluation des besoins de formation ○ Frais de scolarité remboursés ○ Maintien des compétences managériales
INFORMATION	○ Diffusion de l'information stratégique						○ Diffusion de l'information stratégique	○ Diffusion de l'information stratégique ○ Diffusion de l'information opérationnelle

ANNEXE III

Tableau récapitulatif de l'efficacité des pratiques selon les trois axes étudiées : satisfaction, retraite ou extension de la vie professionnelle et mobilisation

	SATISFACTION	RETRAITE OU EXTENSION DE LA VIE PROFESSIONNELLE					MOBILISATION	
	Augmenter la satisfaction	Réduire les attentes de départ		Retarder l'âge de départ		Exigences d'extension	Favoriser l'engagement affectif et moral	
		An. multivariées	An. bivariées	An. multivariées	An. bivariées	Analyses qualitatives	An. multivariées	An. bivariées
AMÉNAGEMENTS SPÉCIAUX	○Aménagements du temps de travail ○Congés pour des raisons personnelles ○Partage du travail	○Congés sans solde	○Congés sans solde ○Congés pour des raisons personnelles	○Réduire graduellement la semaine de travail ○Congés pour des raisons personnelles	○Réduire graduellement la semaine de travail ○Congés sans solde ○Travail à temps partiel ○Retraite partielle et travail à temps partiel ○Partage du travail	○Mandats précis ○Aménagements ○Souplesse ○Temps partiel ou diminution des tâches administratives	○Aménagements du temps de travail	○Aménagements du temps de travail ○Travail à domicile ○Congés pour des raisons personnelles
NOUVEAUX RÔLES	○Rôle de formateur ○Affectations à des projets spéciaux	○Affectations à des projets spéciaux	○Consultant interne ○Rôle de formateur ○Affectations à des projets spéciaux	○Affectations à des projets spéciaux	○Consultant interne ○Rôle de formateur ○Affectations à des projets spéciaux	○Rôles conseil ○Coach ○Consultant ○Recherche	○Consultant interne	○Consultant interne ○Rôle de formateur ○Affectations à des projets spéciaux
EXPRESSION ÉTHIQUE		○Code d'éthique interne	○Code d'éthique interne	○Code d'éthique interne	○Code d'éthique interne ○Programme interne de règlement des conflits	○Reconnaissance et respect	○Code d'éthique interne	○Code d'éthique interne ○Programme interne de règlement des conflits
RÉMUNÉRATION		○Gratifications hors échelle ○Rente supérieure	○Gratifications hors échelle ○Rente supérieure	○Gratifications hors échelle		○Équité salariale (interne et externe) ○Ajustements salariaux		○Gratifications hors échelle ○Rente supérieure

ANNEXE III

Tableau récapitulatif de l'efficacité des pratiques selon les trois axes étudiées : satisfaction, retraite ou extension de la vie professionnelle et mobilisation

	SATISFACTION	RETRAITE OU EXTENSION DE LA VIE PROFESSIONNELLE					MOBILISATION	
	Augmenter la satisfaction	**Réduire les attentes de départ**		**Retarder l'âge de départ**		**Exigences d'extension**	**Favoriser l'engagement affectif et moral**	
		An. multivariées	An. bivariées	An. multivariées	An. bivariées	Analyses qualitatives	An. multivariées	An. bivariées
	EFFETS INVERSES							
	○Indexation des rentes ○Recrutement externe des cadres	○Possibilité de travail à temps partiel ○Recrutement interne de cadres ○Programme de préparation à la retraite ○Feedback sur le rendement		○Programme de préparation à la retraite ○Recrutement interne des cadres	○Programme de préparation à la retraite ○Recrutement interne des cadres ○Mobilité dans l'organisation ○Évaluation des besoins de formation		○Mobilité dans l'organisation	

RÉGIE RÉGIONALE
DE LA SANTÉ ET DES
SERVICES SOCIAUX
DE MONTRÉAL-CENTRE

L'EXTENSION DE LA VIE PROFESSIONNELLE DES CADRES DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE MONTRÉAL-CENTRE : OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS TIRÉES DE L'ÉTUDE SABA-GUÉRIN

par André Giroux
et les membres de l'équipe Attraction-Rétention du Personnel d'Encadrement
Monique Clément et Yves St-Onge

novembre 2001

Disponible aux Services documentaires de la Régie régionale de Montréal-Centre
(514) 286-5604

Prix : 4,00 $

Dans ce texte, le masculin est utilisé comme représentant les deux sexes, sans discrimination à l'égard des hommes et des femmes et dans le seul but d'alléger le texte.

Régie régionale de Montréal-Centre
ISBN 2-89510-057-8
Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2001

Avertissement au lecteur

Ce document constitue un résumé remanié du rapport de recherche produit, à la demande de la Régie régionale de Montréal-Centre, par les professeurs Gilles Guérin et Tania Saba, de l'École des Relations industrielles de l'Université de Montréal.

En version intégrale, le rapport s'intitule **L'Extension de la Vie professionnelle des Cadres des Établissements de Santé et de Services sociaux de Montréal-Centre** et porte le numéro ISBN 2-89510-052-7.

Compte tenu que la plupart des établissements ont fourni un échantillon insuffisant pour qu'on leur adresse un rapport personnalisé, ils devront se fier aux moyennes de leur catégorie et garder présent à l'esprit qu'elles peuvent rendre compte imparfaitement de la situation qui prévaut en leurs murs.

Le mandat des chercheurs n'allait pas jusqu'à établir des relations de causalité. Leur rapport se limite en général à constater les phénomènes sans chercher à les expliquer. Peut-être y aurait-il lieu de forer plus avant certains aspects, ce qui nécessiterait des dispositifs beaucoup plus considérables et plus coûteux, mais le rapport contient néanmoins un nombre intéressant d'éléments offrant une prise immédiate.

Résumé des recommandations en vue de favoriser l'extension de la vie professionnelle et la mobilisation des cadres

1. *Gérer la fin de carrière et le départ à la retraite d'une manière flexible et personnalisée*

Il n'y a pas de norme pour ce qui est de l'âge de la retraite; dans certains cas, la retraite précoce est tout indiquée alors que dans d'autres, il faut chercher à retenir les individus au-delà de l'âge "normal" de départ. Il faut gérer la fin de carrière d'une manière souple et personnalisée, tenant compte des attentes et de l'état de mobilisation de l'individu ainsi que des besoins de l'organisation.

2. *Articuler cette approche personnalisée sur des plans de fin de carrière faisant appel à des pratiques telles que :*

- entretiens avec le supérieur;
- ateliers de planification de fin de carrière;
- diffusion d'informations stratégiques sur les besoins organisationnels;
- *counseling* spécialisé de carrière;
- élaboration de plans de fin de carrière à court et moyen terme;

et faisant une large part :

au *feedback* sur la performance et «bons coups» réalisés dans le passé;
à la reconnaissance, à la valorisation de ceux qu'on souhaiterait voir rester (et à quel poste);
au respect des décisions et choix personnels;
aux défis à relever en fin de carrière (utilité, plaisir, compétence) / nouveaux rôles;
aux transferts éventuels favorisant la satisfaction des attentes et des besoins;
à la planification du transfert de connaissances;
à l'évaluation personnelle des besoins de développement;
aux aménagements et avantages personnalisés.

3. *Un prérequis essentiel : développer une culture valorisant l'extension de la vie professionnelle et la contribution essentielle des cadres en fin de carrière*

- travailler à dissiper les stéréotypes négatifs entourant le vieillissement, faire ressortir l'importance d'une main-d'œuvre qui soit le reflet de la société, insister sur les atouts spécifiques des cadres en fin de carrière, mettre fin à la culpabilisation de ceux qui restent au travail;

- formaliser une philosophie de gestion axée sur le rôle clef des cadres en fin de carrière, le droit à rester, l'importance du transfert de connaissances, du savoir collectif et de la formation des plus jeunes par les aînés etc.;

- organiser la formation et la circulation de l'information pour soutenir cette philosophie (surtout auprès des cadres intermédiaires qui expriment le plus d'insatisfaction à cet égard)

4. ***Implantation des pratiques rendant plus attrayante la fin de carrière et favorisant la réalisation du plan de fin de carrière***

- promouvoir la mobilité à l'interne et à l'intérieur du réseau;
- multiplier les possibilités d'horaires flexibles et les aménagements du temps de travail (temps partiel, temps partagé, vacances plus longues, code d'éthique, transparence des promotions, traitements individualisés);
- avoir un souci accru d'éthique et de justice;
- offrir une formation adaptée (apprentissage dans l'action, formateurs eux-mêmes plus âgés, rythmes d'apprentissage individualisés etc.);
- explorer les possibilités de gratifications hors classe, avantages sociaux améliorés;
- explorer les possibilités de déplafonnement des rentes de retraite, de régimes de retraite complémentaire pour les hauts salariés, de cumul d'une rente partielle avec du travail à temps partiel, etc.

5. ***Un complément toujours aussi essentiel : la pratique du rappel des retraités et leur affectation à des mandats précis et limités***

- Par rappel des retraités, on entend la possibilité de continuer à travailler à temps partiel ou sur des mandats limités, en période de pointe ou pendant les vacances.

6. ***Une nécessité : asseoir cette gestion de la fin de carrière sur une généralisation du modèle de gestion participative***

- Un tel type de gestion favorise l'attachement, la mobilisation et l'implication, réduit les insatisfactions et l'intention de quitter chez tous les employés. Toute gestion qui ne pourrait capitaliser sur les bénéfices des quatre partages (de l'information, des connaissances, du pouvoir et des récompenses) se verrait condamner à l'échec ou à l'inefficacité relative. Ce qui est vrai de la gestion en général l'est également de la gestion de la fin de la carrière. L'extension de la vie professionnelle a ses racines dans le développement d'une relation «affective» entre l'individu et son organisation (attachement et identification). Il est préférable que celle-ci se développe tôt et soit entretenue soigneusement, mais il n'est jamais trop tard pour bien faire.

Les principales observations

Les écrits et les recherches qui ont porté sur le sujet de l'extension de la vie professionnelle des cadres arrivent en général à trois grandes conclusions:

- les cadres insatisfaits décident de prendre leur retraite plus tôt ; il s'agit donc de cerner les attentes et les insatisfactions, de comprendre leurs déterminants ainsi que l'influence des pratiques organisationnelles pour les réduire.

- les cadres qui manifestent l'intention de prendre leur retraite plus tôt ou de rester plus longtemps en emploi ont certaines caractéristiques qu'il convient de cerner.

- les cadres qui sont mobilisés restent plus longtemps en emploi. Dans cet ordre d'idées, il faudrait déterminer les facteurs qui influencent la mobilisation soit les caractéristiques individuelles, contextuelles et les pratiques organisationnelles.

Les chercheurs s'étaient donné pour objectif d'examiner dans quelle mesure ces hypothèses se vérifient dans le contexte du réseau.

Première hypothèse : les cadres insatisfaits décident de prendre leur retraite plus tôt; il s'agit donc de cerner les attentes et les insatisfactions, de comprendre leurs déterminants ainsi que l'influence des pratiques organisationnelles pour les réduire.

- Les insatisfactions sont reliées aux attentes (qui ne sont pas les mêmes pour tous les individus) mais surtout aux possibilités de réalisation qui varient d'un milieu de travail à l'autre. L'insatisfaction n'est rien d'autre en fait que la différence entre les attentes et les possibilités de réalisation correspondantes.

- Les attentes en matière de retraite sont jugées peu importantes par les répondants alors que celles ayant trait à la satisfaction de la clientèle, à la qualité de vie au travail, à la participation et à la réalisation dans le travail le sont beaucoup plus.

- Les attentes des femmes, des plus jeunes et des cadres intermédiaires sont plus fortes.

- Les possibilités de réalisation des attentes sont loin d'être faibles mais sont néanmoins insuffisantes pour combler les attentes (sauf dans le cas de la retraite où les possibilités de réalisation excèdent les attentes).

- Dans les établissements étudiés, il est relativement facile d'avoir des contacts avec les gens et de la variété dans son travail, d'être utile, d'avoir de l'autonomie et finalement de se réaliser dans son travail alors qu'il apparaît plus difficile d'avoir une charge de travail moins lourde, d'être mobile, d'avoir une qualité de vie au travail, des orientations claires et de la reconnaissance.

- Les possibilités de réalisation des attentes sont jugées moins élevées pour les cadres intermédiaires.

- Les insatisfactions, vues comme la différences entre les attentes et les possibilités de réalisation correspondantes, sont relatives en général aux conditions du travail et à la charge de travail alors qu'elles sont généralement moins fortes pour le travail lui-même.

- Ces insatisfactions sont en moyenne plus fortes pour les femmes, les plus jeunes, les moins scolarisés, les cadres intermédiaires.

- Ces insatisfactions doivent être maintenues au minimum car elles sont à l'origine d'une performance moindre, d'un engagement (affectif) plus réduit, d'une intention de quitter plus grande et d'une moins bonne santé. La gestion de l'insatisfaction est donc un préalable à l'extension de la vie professionnelle des plus âgés ainsi qu'au maintien de leur implication.

- Si certains facteurs explicatifs de l'insatisfaction sont plus ou moins hors du contrôle de l'organisation (ex. la personnalité des répondants ou des tendances inexorables de l'environnement), d'autres montrent que la manière de gérer les ressources humaines est un déterminant-clé de la satisfaction au travail.

- Au cœur de cette gestion se retrouve la gestion participative. Les répondants sont loin de s'opposer à la responsabilisation accrue des acteurs. En règle générale, comme le montrent leurs attentes, ils veulent s'impliquer, participer, être utiles et ont de fortes préoccupation pour le "client". S'ils acceptent d'assumer les responsabilités, ils veulent en contrepartie être informés, pouvoir communiquer et maintenir (voire développer) leurs compétences pour être en mesure de faire face à la musique. Sans partage de l'information et des connaissances, il ne peut y avoir partage des responsabilités. À cet égard toutes les pratiques d'information, de communication et de développement apparaissent fondamentales.

- Les professionnels et cadres savent très bien qu'ils sont, aujourd'hui, les grands responsables de leur carrière. La gestion de cette dernière ne relève donc plus de l'organisation mais le cadre apprécie que l'organisation l'aide à développer ses compétences et à maintenir son employabilité. À cet égard les entretiens de carrière et le feedback donné sur le rendement sont des pratiques appréciées qui permettent de mieux se connaître et de se planifier un avenir dans l'organisation qui correspond à ses aspirations personnelles.

- Dans un contexte tout aussi personnalisé, les cadres ont de plus en plus de difficultés à maintenir une certaine qualité de vie au travail et à empêcher que les préoccupations de la vie professionnelle ne viennent envahir le domaine de la vie personnelle. Ils sont donc très friands d'aménagements (horaires flexibles, programmes de congés personnels) qui leur permettent de gérer l'imprévu, d'éviter les débordements et de limiter le stress au travail.

- Dans le cadre spécifique du contrôle de l'insatisfaction des cadres âgés de 50 ans et plus, un premier constat est que cette main-d'œuvre valorise les mêmes pratiques que la main-d'œuvre plus jeune en matière d'information/communication et de développement de carrière. À cet égard l'entretien ou les entretiens de fin de carrière sont particulièrement importants car ils permettent de faire le point, d'écouter, de clarifier et quelquefois de re-dynamiser une carrière lorsque (et c'est souvent le cas) une conciliation des besoins de l'employé et de l'organisation se révèle possible. Deuxième constat, nous avons le sentiment que les demandes d'aménagement ont tendance à s'élargir avec l'âge et que la satisfaction des attentes des 50 ans et plus exige la mise en place d'un éventail élargi de mesures ou programmes visant à «aménager» la fin de carrière (affectation à des programmes spéciaux, emplois partagés, possibilité de suivre des cours de culture générale etc).

Deuxième hypothèse : les cadres qui manifestent l'intention de prendre leur retraite plus tôt ou de rester plus longtemps en emploi ont certaines caractéristiques qu'il convient de cerner.

Qu'est-ce qui pourrait permettre d'expliquer ou de prévoir un départ hâtif à la retraite?

Des caractéristiques sous-démographiques :

- une scolarité inférieure à la moyenne;
- un nombre moindre de dépendants;
- la présence d'un conjoint;
- l'âge (plus on est jeune plus on développe des projets de départ précoce, plus on vieillit on envisage de rester un peu plus longtemps).

Certaines caractéristiques du conjoint :

- l'âge précoce de départ à la retraite du conjoint;
- le désir d'harmoniser les dates de départ à la retraite entre conjoints;
- l'âge du conjoint (s'il est plus âgé, le répondant a tendance à vouloir partir plus tôt.

La situation anticipée à la retraite :

- une rente élevée.

Certaines caractéristiques professionnelles :

- une forte ancienneté chez l'employeur;
- un nombre élevé d'employés supervisés;
- un revenu actuel inférieur à la moyenne (qui est lié à une scolarité et à une implication dans le travail inférieures à la moyenne).

Certains sentiments ou attitudes :

- un sentiment de plafonner;
- une faible importance accordée au travail dans la vie;
- un certain déterminisme (faible sentiment ou contrôle sur les événements qui se produisent).

L'état de santé :

- inférieur à la moyenne.

Une certaine vision des vieillissants :

- ils sont moins compétitifs.

Certaines caractéristiques organisationnelles :

- la satisfaction au travail varie beaucoup selon la mission d'établissement.

À l'inverse, qu'est-ce qui pourrait permettre d'expliquer ou de prévoir une extension de la vie professionnelle?

Certaines caractéristiques socio-démographiques :

- l'âge (en vieillissant en devient plus favorable à l'extension);
- un nombre de répondants supérieurs à la moyenne;
- l'absence de conjoint.

Certaines caractéristiques du conjoint :

- l'âge plus tardif de départ à la retraite du conjoint;
- l'écart entre les dates de départ (quand celui-ci est important, c'est que le répondant est généralement plus favorable à l'extension);
- l'âge du conjoint (quand le conjoint est jeune, le répondant est plus favorable à l'extension).

La situation anticipée à la retraite :

- un nombre de dépendants supérieur à la moyenne.

Certaines caractéristiques professionnelles :

- une forte ancienneté sur le marché du travail (mais pas forcément chez l'employeur);
- un revenu personnel au-dessus de la moyenne (donc, une plus forte scolarité et une implication plus élevée dans le travail).

Certains sentiments ou attitudes :

- une forte importance accordée au travail dans la vie.

L'état de santé :

- supérieur à la moyenne.

Une certaine vision des vieillissants :

- ils sont moins sociables.

Peut-on, par des pratiques de gestion appropriées, réduire le désir de partir plus tôt ou encourager celui de rester plus longtemps? De l'analyse des liens statistiques entre les pratiques et les attentes de départ ainsi que les âges (prévus et souhaités) de départ, émerge un modèle de gestion favorable à l'extension de la vie professionnelle. Il s'articule autour de huit (8) dimensions dont six (6) sont majeures (*). Des exemples de pratiques, particulièrement efficaces sont présentées entre parenthèses.

- (*) Développement de carrière (entretien périodique de carrière, plan de carrière, évaluation du potentiel)

- (*) Aménagement du temps de travail (congés pour raisons personnelles, congés sans solde, réduction graduelle de la semaine de travail à partir d'un certain âge, travail à temps partiel, partage d'emploi)
- (*) Nouveaux rôles (consultant interne, formateur, projets spéciaux)
- (*) Participation (comités stratégiques, choix des subordonnés syndiqués)
- (*) Rémunération (gratifications hors classe, rente déplafonnée)
- (*) Maintien et développement des compétences (formation adaptée, colloques, accès à des revues professionnelles)
- Éthique et justice (code d'éthique interne, procédure interne de règlements de conflit)
- Information (*feedback* sur le rendement).

Notons que certaines pratiques (peu nombreuses) ont l'effet contraire à celui qui est souhaité. Il s'agit surtout du programme de préparation à la retraite qui favorise plutôt le départ précoce (ou qui est offert dans des milieux où les répondants envisagent de partir plus tôt), mais aussi de la politique de recrutement interne de cadres qui semblerait accélérer les départs (... de ceux qui se sentent menacés par la relève?) et de la politique de mobilité dans l'organisation qui a le même effet (peut-être parce que ce genre de mobilité est assimilé à du "tablettage" voire à de la rétrogradation?». À partir de ces considérations, on pourrait donc enrichir le modèle d'une neuvième dimension «mouvements de carrière» mais elle serait illustrée par une seule pratique favorable «la possibilité de promotion à des postes supérieurs» et deux pratiques défavorables: «le recrutement interne de cadres» et «la mobilité dans l'organisation» (dont le sens n'est pas très clair).

Finalement, l'analyse des conditions posées par les répondants pour qu'ils prolongent leur carrière au-delà de l'âge prévu de départ à la retraite nous permet de tester la pertinence du modèle précédent (permet-il de satisfaire les conditions avancées par les répondants?) Effectivement les pratiques de développement et de participation peuvent être considérés comme des réponses au désir de ne continuer que si le travail est intéressant, plein de défis et qu'il favorise l'implication. Les nombreuses conditions relatives aux aménagements, tant du temps que de la durée du travail, montrent combien il est essentiel de développer des pratiques variées dans ce champ des aménagements si l'on veut retenir la main-d'œuvre vieillissante. Finalement, les pratiques qui ressortent comme les plus efficaces en matière de nouveaux rôles, revalorisation de la rémunération, éthique et justice répondent assez directement aux conditions mises de l'avant par les répondants dans ces différents champs de gestion.

Troisième hypothèse : les cadres qui sont mobilisés restent plus longtemps en emploi. Dans cet ordre d'idées, il faudrait déterminer les facteurs qui influencent la mobilisation soit les caractéristiques individuelles, contextuelles et les pratiques organisationnelles.

L'état de mobilisation des cadres a une incidence sur leur choix de départ. Qu'est-ce que l'engagement et quels sont ses facteurs explicatifs? L'engagement organisationnel a été étudié dans ses trois composantes : affectif, raisonné et normatif.

- **L'engagement affectif** décrit l'attitude affective et émotionnelle de l'individu à l'égard de l'organisation. L'individu apprécie l'entreprise dans laquelle il travaille car il s'identifie à elle ainsi qu'aux buts et aux valeurs qui y sont véhiculés. L'individu en adhérant à l'organisation témoigne de son appréciation positive des buts et valeurs organisationnelles. C'est cette dimension de l'engagement organisationnel qui s'apparente le plus à l'état de mobilisation.

- **L'engagement raisonné** se rapporte aux investissements que l'individu effectue dans l'organisation. C'est ce type d'attachement qui fait qu'on évalue les pertes possibles dans l'éventualité d'un départ.

- L'**engagement normatif ou moral** définit l'engagement comme une obligation, un devoir. Ce concept réfère au sentiment d'obligation morale ressenti par l'individu envers son employeur. Ces sentiments résultent de pressions qu'exerce le milieu de vie ou de travail sur l'employé.

- Les trois composantes ne doivent pas être considérées comme des types d'engagement organisationnel indépendants. En effet, les auteurs affirment qu'il peut y avoir coexistence des trois composantes de l'engagement organisationnel chez un même individu à des degrés différents.

- En moyenne, les cadres manifestent un engagement affectif élevé (5,0 sur 7). Leur engagement raisonné et leur engagement normatif sont moins élevés que leur engagement affectif et affichent une moyenne respective de 3,9 et 3,8 sur 7.

- L'engagement affectif des cadres ou leur état de mobilisation est lié positivement à leur performance au travail et à leur état de santé. Les cadres engagés affectivement envers leur organisation manifestent clairement leur intention de ne pas quitter l'organisation. Comme attendu, l'engagement normatif varie dans le même sens que l'engagement affectif. Conformément aux études antérieures, l'engagement raisonné varie à l'inverse des deux autres formes d'engagement. En effet, les cadres qui sont plus calculateurs dans leur façon de percevoir leur organisation manifestent une plus grande intention de quitter, affichent une performance moins élevée et sont en moins bonne santé.

- En ce qui a trait à l'intention de départ à la retraite, les cadres qui sont mobilisés ou qui manifestent un engagement affectif n'optent pas pour une retraite précoce et souhaitent retarder l'âge de la retraite plus que les cadres qui ne sont pas mobilisés. Cela étant dit, il faudrait noter que les cadres mobilisés ne manifestent pas pour autant une intention claire de vouloir prolonger leur vie professionnelle.

- Les cadres qui sont engagés par devoir (engagement normatif) manifestent les mêmes tendances en ce qui a trait à l'âge de la retraite et à la retraite prématurée que les cadres qui sont mobilisés. Les cadres qui ont un engagement normatif déclarent vouloir rester plus longtemps en emploi.

- Les cadres qui expriment un engagement raisonné optent pour un départ précoce, annoncent et souhaitent leur départ à la retraite à un âge relativement plus jeune.

- Les cadres plus âgés manifestent à la fois un engagement affectif et un engagement raisonné plus important que les cadres plus jeunes. Ce sont les cadres supérieurs qui sont plus mobilisés, probablement à cause du fait qu'ils ont un plus grand contrôle et une vision plus claire de leur travail et de leur contribution à l'organisation. Plus les cadres sont scolarisés, moins ils manifestent un engagement raisonné. Étant donné leur scolarité, leurs chances de se trouver un emploi comparable sont plus grandes que les cadres moins scolarisés et par conséquent, un fort attachement raisonné n'a plus sa raison d'être.

- Les résultats ne permettent pas de déceler des caractéristiques professionnelles qui sont davantage reliées à un type d'engagement plus qu'à un autre.

- Les caractéristiques psychoaffectives et cognitives sont dans une large mesure reliées aux différentes formes d'engagement. Les cadres qui sont plus mobilisés sont ceux qui sont attachés à leur travail, qui accordent une grande importance au travail comme élément central de la vie et qui sont des volontaristes,

donc qui croient en leur capacité de changer les choses. Les cadres qui sont moins mobilisés mais qui manifestent un attachement à l'organisation pour les bénéfices pécuniaires et la sécurité qu'elle leur procure sont ceux qui sont moins attachés à leur travail mais qui ont le sentiment quand même que le travail est l'élément central dans la vie. Les cadres plafonnés sont également moins mobilisés mais demeurent dans l'organisation pour les avantages qu'elle leur accorde. Et finalement, les déterministes, soit ceux qui croient que les promotions, les bonnes conditions de travail sont une question de chance manifestent clairement un faible engagement affectif et sont plus «calculateurs».

- Deux tendances parmi les seize étudiées ont une influence positive sur la mobilisation des cadres. D'une part, la multiplication des partenariats a eu comme influence d'accroître l'engagement affectif. D'autre part, le style de gestion plus participatif a eu également un effet mobilisateur.

- Il faut noter que l'imputabilité pour des décisions non contrôlées, la coexistence de cultures organisationnelles différentes dues aux fusions d'établissements, la limitation des ressources, les conflits de rôles, l'ambiguïté dans le travail et l'importance des jeux de coulisse ont un effet négatif sur l'engagement affectif des cadres.

- Certaines tendances ont eu pour effet d'augmenter l'engagement raisonné. Parmi celles-ci, nous comptons celles qui ont particulièrement eu comme incidence d'alourdir et de complexifier les tâches des cadres et d'accroître leurs responsabilités. Également, l'importance des jeux de coulisse et donc le manque de transparence a comme effet de rendre les cadres plus calculateurs donc moins mobilisés. Notons que le style de gestion participatif a pour sa part comme effet de diminuer l'engagement raisonné. Les cadres qui partagent la prise de décision et travaillent en équipe sont plus mobilisés et donc moins empressés de quitter.

- Contrairement à ce qu'on aurait pu prévoir (ou à quoi s'attendre), l'intensité des changements n'a aucune incidence sur les formes d'engagement. Par contre, les résultats montrent que l'état de mobilisation est moins important dans les établissements de plus grande taille.

- La présence de préjugés dans l'organisation a un effet démobilisant. Il faut noter l'effet pervers de la présence de certains préjugés sur la mobilisation des cadres, notamment le fait de penser que les cadres sont difficiles à mobiliser, qu'ils se laissent aller jusqu'à la retraite, qu'ils sont moins compétitifs et qu'ils ont des difficultés à apprendre.

- Dans l'ensemble, les mesures qui ont été mises en application en vue de favoriser l'implantation des changements organisationnels ont eu un effet mobilisateur. Ainsi, le fait d'avoir favorisé la communication avant et durant les changements a eu un effet positif sur les deux formes d'engagement affectif et normatif. Il faut noter, aussi, l'effet bénéfique de certaines mesures qui non seulement ont eu comme effet d'accroître la mobilisation des cadres mais aussi de réduire l'engagement raisonné, c'est-à-dire de rendre les cadres moins engagés pour des considérations matérielles et plus prêts à déployer des efforts pour le bien de leur organisation. Ces mesures sont le traitement juste, équitable et respectueux des cadres lors des restructurations, les possibilités de communication, au sujet des changements, qui ont été accordées aux cadres et la possibilité de transférer les connaissances de ceux qui quittent avant leur départ.

- Les pratiques jouent un rôle important dans l'explication des diverses formes d'engagement. Il faut mentionner que l'état de mobilisation des cadres s'explique surtout par les pratiques sont le plus susceptibles d'expliquer (R^2=0,252) suivi de l'engagement normatif ou moral (R^2=0,134). L'engagement raisonné demeure le moins bien expliqué par les pratiques de gestion des ressources humaines (R^2=0,043).

- L'engagement affectif ou l'état de mobilisation s'explique principalement par les pratiques qui visent la participation telles que la participation à des comités stratégiques, la diffusion d'informations stratégiques et la participation à des mandats de consultation interne. Les cadres sont plus mobilisés lorsque leur travail est reconnu par des pratiques qui évaluent leur performance au travail et leur donne une certaine rétroaction sur leur rendement. Également, la mobilisation est positivement associée à des pratiques qui permettent plus de latitude dans les aménagements du temps de travail. Finalement, bénéficier d'un code d'éthique qui précise les comportements attendus a un effet positif sur l'engagement affectif. L'engagement normatif s'explique sensiblement en fonction des mêmes pratiques. Quant à l'engagement raisonné, c'est l'absence de certaines pratiques qui l'expliquent. Ainsi, l'absence de pratiques de rétroaction sur le rendement, l'absence de communication d'informations opérationnelles et l'absence de pratiques d'aménagement du temps de travail incitent les cadres à manifester un plus grand engagement raisonné.

- Dans l'ensemble, les caractéristiques socio-démographiques et professionnelles n'expliquent que faiblement les trois formes d'engagement. Les caractéristiques psychologiques comptent pour une part d'explication très importante dans les trois cas, mais plus particulièrement dans le cas de l'engagement affectif.

- Les tendances du milieu n'expliquent qu'environ 4% de l'engagement normatif et de l'engagement raisonné affectif par contre elles permettent d'expliquer 17,6% de l'engagement affectif. On remarque une même tendance pour les variables relatives à l'intensité et à la gestion du changement. Elles permettent d'expliquer 14,1% de l'engagement affectif. La manière dont le changement a été géré, les informations partagées et l'équité dans le traitement comptent pour une bonne part dans l'explication de l'état de mobilisation des cadres.

- Les pratiques de gestion comparativement aux autres blocs de variables apportent elles aussi une part importante d'explication de l'ordre de 25,2%. Ce résultat est d'autant plus intéressant que les pratiques sont sous le contrôle des différents établissements et des membres de la direction qui peuvent veiller à implanter les pratiques les plus susceptibles de favoriser la mobilisation des cadres.

Annexe : quelques chiffres sur le profil des répondants, les caractéristiques organisationnelles des établissements étudiés, les attentes de retraite et le choix de départ

- L'échantillon étudié est constitué de 980 répondants qui proviennent en plus grand nombre des centres hospitaliers de soins généraux de santé. Ils sont suivis par ceux en provenance des centres hospitaliers de soins de longue durée.

- L'échantillon est représentatif de l'ensemble de la population étudiée en ce qui a trait à l'appartenance des cadres aux différentes missions des établissements de santé et de services sociaux.

- La moyenne d'âge des répondants qui ont participé à l'étude est de 47 ans. On remarque une très forte représentation des cadres approchant la cinquantaine.

- Il y a une plus grande proportion de femmes dans l'échantillon, cependant, il n'existe aucune différence significative entre hommes et femmes quant à leur âge ou à leur niveau hiérarchique dans les établissements.

- Les répondants ont majoritairement un conjoint ou une conjointe et entre une ou deux personnes à charge. Environ 40% des répondants ont un revenu familial qui dépasse les 80 000 dollars.

- Les répondants gagnent dans une forte proportion (57,6%) un salaire variant de 55 000 à 69 999 dollars et sont fortement scolarisés (au moins un baccalauréat dans 70% des cas).

- Les différents indicateurs d'ancienneté révèlent une certaine stabilité en emploi des répondants, étant donné leur ancienneté moyenne de 13,5 ans chez l'employeur et de 6 ans dans le poste actuel.

- En moyenne, les répondants s'avèrent assez fortement attachés à leur travail. Ils accordent une importance moyenne au travail comme élément central dans la vie et ce qui laisse une place importante aux autres sphères (loisirs et famille). Ils se perçoivent plus fortement comme des volontaristes qui croient en leur capacité de changer les choses.

- Malgré une ancienneté moyenne de 6 ans dans le poste actuel, ils se perçoivent moyennement plafonnés et ont donc une certaine confiance en leurs chances de progression.

- Parmi les tendances dans les milieux de travail les plus fortement présentes figurent l'alourdissement de la charge de travail, les exigences accrues de la clientèle, l'augmentation des responsabilités et la limitation des ressources. L'alourdissement du taux d'encadrement, la complexification du travail, l'extension des exigences de communication et la multiplication des partenariats arrivent en deuxième lieu. L'importance des jeux de coulisse ou des éléments de politique, l'utilisation accrue des nouvelles technologies et la coexistence de plusieurs cultures organisationnelles occupent le troisième rang. L'ambiguïté accrue dans le travail, la nécessité d'adopter un style plus participatif, l'accroissement des conflits de rôle et l'imputabilité pour des décisions que l'on ne contrôle pas arrivent en quatrième lieu. Finalement, les conventions collectives ne semblent pas trop s'assouplir malgré un contexte qui exige une plus grande flexibilité des employés et des horaires de travail.

- Les changements organisationnels les plus importants se sont produits dans les centres hospitaliers psychiatriques, dans les centres hospitaliers de soins généraux de santé et dans les centres jeunesse. Les centres hospitaliers de soins de longue durée, les CLSC et les établissements à vocation privée ont connu moins de changements organisationnels.

- Dans l'ensemble, les répondants ont jugé avoir été assez bien informés quant aux changements qui devaient se produire dans leurs établissements. Les cadres ont été assez bien mis au courant des mesures envisagées par la direction et ont eu souvent l'occasion d'en discuter avec les dirigeants. Les cadres jugent que l'information était relativement complète. En moyenne, ils jugent avoir été traités de façon juste et équitable. Il est important de noter que les cadres estiment que le transfert des connaissances s'est assez faiblement effectué lors des restructurations.

- Les pratiques de gestion qui sont les plus fréquentes ont trait à la communication d'informations opérationnelles, à la possibilité de participer à des comités stratégiques, à des activités de formation et à celles qui donnent droit à des congés sans solde ou pour des raisons personnelles. Les programmes de préparation à la retraite sont fortement présents ainsi que la possibilité d'opter pour une retraite avec réduction actuarielle.

- Les cadres révèlent que dans 63% des cas, leur supérieur leur fournit une rétroaction sur leur rendement au travail.

- Les pratiques qui sont moyennement fréquentes sont celles qui permettent aux cadres d'être mobiles, d'avoir des promotions ou d'évaluer leurs besoins de développement. Également la pratique formelle d'évaluation du rendement au travail n'existe que pour 42,3% des cadres. Partager les ressources entre les fonctions et les établissements s'avère présente dans 37,4% des cas.

- Parmi les pratiques qui sont faiblement fréquentes, on compte les aménagements qui permettent la réduction du nombre d'heures de travail et qui accordent une flexibilité dans la manière de prendre la retraite. Seulement 22,2% des cadres s'entretiennent avec leur supérieur pour discuter de leur carrière et l'évaluation du potentiel compte également parmi les pratiques qui sont faiblement présentes.

- On note une différence dans la fréquence des pratiques selon les missions.

- Les préjugés à l'égard des cadres plus âgés sont moyennement présents dans les différents milieux de travail. Tels que perçus par les cadres, les préjugés les plus fréquents sont ceux ayant trait aux difficultés à s'adapter aux changements, à la difficulté de les mobiliser et à la peur des nouvelles technologies. Les préjugés les plus faiblement présents sont ceux qui ont trait au caractère moins sociable et à la plus faible performance au travail des cadres plus âgés.

- Les répondants prévoient en moyenne, partir à la retraite à 58,3 ans mais souhaiteraient le faire 2,36 ans plus tôt, soit à l'âge de 56,0 ans environ.

- Les répondants plus âgés (50 ans et plus) sont moins drastiques dans leurs prévisions de départ. Ils prévoient partir à 59,3 ans même s'ils souhaiteraient le faire, en moyenne, à 57,6 ans soit un écart plus réduit de 1,76 an plus tôt. Ils sont donc prêts à rester un peu plus longtemps au travail et en mesure de réconcilier, mieux que les plus jeunes, leurs intentions avec leurs souhaits de départ.

- Il y a un phénomène de concentration des départs à certains âges «quinquennaux», soit, dans l'ordre, 55 et 60 ans pour les départs prévus et 55 ans pour les départs souhaités. Pour les plus âgés (50 ans et plus) les

concentrations sont plutôt à 60 ans pour les départs prévus et, dans l'ordre, à 55 et 60 ans pour les départs souhaités.

- Une proportion substantielle des répondants (34,3% pour l'ensemble de l'échantillon et 31,3% pour les 50 ans et plus) est en mesure de concilier exactement sa date prévue de départ à la retraite et sa date souhaitée. Le deuxième groupe en importance est celui des répondants qui prévoient partir cinq (5) ans plus tard que la date souhaitée.

- Si l'on se fie aux dates de départ avancées par les répondants, le pourcentage annuel de départ à la retraite montera rapidement dans les cinq prochaines années passant de 2,8% pour l'année prochaine à 7,3% pour la cinquième année. Il plafonnera ensuite dans les cinq années suivantes entre 5,0 et 6,1% puis redescendra graduellement dans les 10 années suivants passant de 5,7% pour la onzième année à 2,1% pour la vingtième année. Il y aura donc continuellement des taux de départ à la retraite supérieurs à 5% entre la quatrième et la douzième année (avec un pic au-dessus de 6% pour les cinquième, sixième et septième années).

- Au moment du départ à la retraite de nombreux répondants auront une (cas de 21,7% des répondants) ou plusieurs (cas de 12,1% des répondants) personnes à charge. La majorité des répondants (60,6%) aura une rente inférieure au plafond de 70% et certains (18,8%) n'auront même pas la moitié de leur salaire moyen des trois meilleures années. Néanmoins, la majorité des répondants jugent que leur situation financière à la retraite sera saine (36,7%) ou assez saine (43,3%).

- Le départ à la retraite n'est pas un enjeu important pour de nombreux répondants. Seulement 32,9% des répondants ont une attente (assez importante, importante ou très importante) relativement à la retraite précoce et 18,5% relativement à l'extension de la vie professionnelle. Les vieillissants (50 ans et plus) sont un peu plus intéressés par le sujet avec 33,7% qui ont une attente de départ précoce et 25,2% une attente d'extension de la vie professionnelle.

- Que veut dire «vouloir partir plus tôt» pour un répondant? Cela sous-entend de prévoir partir entre 56,4 et 57,8 ans (la retraite normale ou moyenne étant évaluée par eux à 58,3 ans). Pour les 50 ans et plus, cela sous-entend un départ entre 57,4 et 58,8 ans (la retraite normale étant évaluée par eux à 59,3 ans).

- Que veut dire «vouloir partir plus tard» pour un répondant? Cela sous-entend de prévoir partir entre 58,7 et 63,2 ans (selon la force de l'attente). Pour les 50 ans et plus, cela sous-entend un départ entre 59,6 et 64,6 ans (selon la force de l'attente).